



LIKUNTAKESKUS ATEENA KALEVA OY:N UUSI PALVELUPA- KETTI

Petri Salmi

Opinnäytetyö
Lokakuu 2014
Yrittäjyyden ja liiketoimin-
taosaamisen koulutusohjelma
Yrittäjyyden suuntautumis-
vaihtoehto
Ylempi AMK-tutkinto

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto
Ylempi AMK-tutkinto

PETRI SALMI:

Liikuntakeskus Ateena Kaleva Oy:n uusi palvelupaketti

Opinnäytetyö 71 sivua, joista liitteitä 1 sivua

Lokakuu 2014

Liikuntakeskus Ateena Kalevalla on halu laajentaa liiketoimintaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä myytävä palvelupaketti ja mahdollisesti jopa pilottihanke uudesta yrityksille suunnatusta liikuntapalvelusta, jonka työnimenä oli Henkilöstön Personal Trainer -palvelu. Aikaisemmissa selvityksissä on tullut esille, että henkilöstön sairauspoissaoloista muodostuu yrityksille merkittäviä kustannuksia. Niitä on mahdollista pienentää parantamalla henkilökunnan kuntoa liikunnan sekä erilaisen neuvonnan avulla. Henkilöstöliikunnan uskotaan tulevaisuudessa olevan kasvava sektori ja samalla liiketoiminnallinen mahdollisuus liikunta-alan yrityksille.

Opinnäytetyössä tutustuttiin työhyvinvointia ylläpitävästä liikunnasta ja henkilöstöliikunnasta aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin sekä toimeksiantajan kilpailijoiden yrityksiin liikuntatarjontaan. Palvelun, palvelupakettien ja palveluliiketoiminnan käsitteisiin tutustumisen jälkeen tehtiin alustava versio tarjottavista palvelupaketeista. Kaikki alustavat kolme pakettia sisältävät aloitustason mittauksen, henkilökohtaiset kunto-ohjelmat ja nettivalmennuksen sekä luentoja osallistujille. Sisällössä paketeissa on eroavaisuuksia henkilökohtaisen ohjauksen ja ryhmäohjauksen määrässä. Tämän jälkeen paketteja testattiin teemahaastattelujen avulla mahdollisilla asiakkailla. Saatujen tulosten pohjalta laadittiin toimenpide-ehdotuksia Liikuntakeskus Ateena Kalevalle.

Keskeisenä tuloksena tuli esille, että yritykset tukevat henkilöstönsä liikuntaa melko merkittävästi. Pääasiassa tuetaan erilaisia liikuntapäiviä tai henkilöstön itse järjestämiä kilpailuja. Toiseksi suosituinta on tarjota henkilöstön käyttöön liikuntaseteleitä ja myös muu harrastuksen tukeminen yksilöllisesti on suosittua. Yritykset tekevät vähäisissä määrin liikuntaan liittyvää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Myöskään kuntotestauksia ei järjestetä yleisesti, vaikka niiden perusteella olisi mahdollista laatia täsmällisempiä liikuntaohjelmia henkilöstölle. Työterveyshuollon kanssa verkottumisessa ja pidempikestoisen alkutestaukseen perustuvassa palvelumallissa onkin nähtävissä liiketoimintamahdollisuuksia.

Työhyvinvointia ylläpitävän palvelupaketin myynti yrityksille on toimeksiantajalle mahdollisuus kasvattaa liikevaihtoa. Se kuitenkin vaatii yritykseltä kykyä verkottua entistä paremmin erilaisten palvelun tuottajien, kuten esimerkiksi liikunnanohjaajien ja työterveysalan toimijoiden kanssa. Myös palvelumyynnin ja markkinoinnin prosessien kehittäminen on keskeinen onnistumisen edellytys.

Asiasanat: työhyvinvointi, työpaikkaliikunta, kuntoliikunta, sairauspoissaolot, ennaltaehkäisy

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Master of Business Administration

SALMI, PETRI:

New Service Package for Sport Centre Ateena Kaleva

Master's thesis 71 pages, appendices 1 page
October 2014

Sports Centre Ateena Kaleva (Liikuntakeskus Ateena Kaleva) has a will to increase business. The purpose of this thesis was to develop service product, which would be sold to customer companies and aim at improving their personnel's work welfare. Previous research shows that the members of personnel who are absent from work because of an illness bring a great deal of costs to companies. One way to reduce costs is improving the personnel's condition by means of physical exercise and different forms of health guidance. In the future, providing sports for staff members is believed to be a growing wellness sector and at the same time a good business opportunity for companies who operate in the sports sector.

This thesis investigates what work-supporting welfare is and what the meaning of sports for the staff is. The investigation was made by reading earlier reports and research. This thesis also aimed at finding out what kind of services the competitors of Sports Centre Ateena Kaleva offer in the same business sector. Next, the thesis explores the theory of services, what bundled services are, and what service business is. After this, tentative versions of service bundles were made. All three tentative bundles include the inspection of the current condition, personal training programmes, and an Internet-based training method. The differences in the bundles concern how much they include personal training or group training. After that, the bundles were introduced to customers. The research method in this thesis was a theme interview. Based on the result of this research, this thesis presents a few action proposals for Sports Centre Ateena Kaleva.

The main research finding was that companies in Finland support the sports activities of their personnel quite substantially. The main way to do that is to support different kinds of personnel sports days of events that are ordered by the personnel. The second most common way to support sports activity is to order the personnel exercise vouchers or to support the personnel's individual hobbies. Cooperation with the occupational health care services is at a low level. Furthermore, a fitness test is not a usual way to measure the personnel's condition, although that would be a better way because it enables drawing up a more specific plan for the sports exercise. Networking with occupational health care services and basing the service model on longer initial tests are good business opportunities.

Key words: work welfare, sport for staff, physical exercise, absence from work due to illness, prevention

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Toimeksiantaja Liikuntakeskus Ateena Kaleva Oy	6
1.2	Toimeksiannon taustaa	8
1.2.1	Sairauspoissaolojen määrä ja merkitys työpaikoilla	8
1.2.2	Työhyvinvoinnin edistäminen.....	9
1.3	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus	10
1.4	Työn toteuttaminen ja raportin rakenne	11
2	HENKILÖSTÖLIIKUNTA JA SEN TULEVAISUUS	13
2.1	Henkilöstöliikunnan tulevaisuus suomessa	14
2.2	Henkilöstöliikunnan tehostaminen	16
2.3	Esteet työpaikalla henkilöstöliikunnan toteutukselle.....	18
2.4	Henkilöstöliikunnan muut hyödyt	18
3	KILPAILIJA-ANALYYSI.....	20
3.1	Liikuntakeskus Fressi	20
3.2	SATS Elixia	21
3.3	GOGO liikuntakeskus	22
3.4	Omasali	23
3.5	Poltesali.....	23
3.6	Actic liikuntakeskus.....	24
3.7	Muut liikuntakeskukset.....	24
3.8	Kilpailijoiden analysointi.....	25
4	UUDEN PALVELUN SUUNNITTELU	26
4.1	Palvelu, palvelupaketti ja palveluliiketoiminta käsitteiden määritelmä	27
4.2	Mikä on palvelun liiketoimintasuunnitelma tai -malli ja miksi se laaditaan	28
4.2.1	Asiakassegmentit.....	30
4.2.2	Asiakkaan ongelma	32
4.2.3	Ratkaisut.....	32
4.2.4	Arvolupaus	34
4.2.5	Markkinointi- ja myyntikanavat.....	35
4.2.6	Epäreilu kilpailuetu	35
4.2.7	Ansaintamalli	36
4.2.8	Kustannusrakenne	37
4.3	Alustava palvelupaketti.....	38
4.3.1	Palvelupaketin perusominaisuudet.....	39
4.3.2	Työhyvinvoinnin peruspaketti	39
4.3.3	Työhyvinvoinnilla tuloksiin -paketti.....	40

4.3.4	Yrityksen oma liikunnanohjaaja -paketti	40
4.4	Ohjeita miten palvelupaketti kannattaa esitellä asiakkaalle.....	40
5	TYÖTERVEYSYHTEISTYÖKUMPPANIN HANKINTA	42
5.1	Työterveysyhteistyökumppanin hankinnan taustaa	42
5.1.1	Työterveyspalveluita tarjoavien yritysten taustakartoitus.....	42
5.1.2	Työterveyspalveluita tarjoavien yritysten halukkuus yhteistyöhön	44
5.1.3	Johtopäätökset työterveysyhteistyökumppanin mukanaolosta palvelukokonaisuudessa	44
6	PALVELUPAKETTI-IDEAN TESTAAMINEN ASIAKKAILLA	46
6.1	Palvelupaketti-idean testaamistavan valinta	46
6.1.1	Teemahaastattelut.....	47
6.1.2	Haastattelujen runko.....	48
6.1.3	Haastattelujen tallennus ja aineiston analyysi.....	48
6.2	Asiakasyritysten haastattelut.....	49
6.2.1	Ensimmäinen kontakti mahdolliseen asiakasyritykseen	49
6.2.2	Ensimmäisen tarjouksen sisältö	50
6.2.3	Tarjouksen purku asiakkaan kanssa ja johtopäätökset.....	52
6.3	Asiakasyritysten haastattelujen yhteenveto	53
6.3.1	Liikuntasetelit, harrastekerhot ja massatapahtumiin kannustaminen	53
6.3.2	Työkykyä ylläpitävä ja työhyvinvointia edistävä toiminta	53
6.3.3	Kuntotestaus ja muut kunnosta huolehtimiseen aktivoivat keinot.....	53
6.3.4	Liikuntahankkeen sisältö, kesto ja kustannukset	54
6.3.5	Osallistujien sitouttaminen hankkeeseen	55
7	TOIMENPIDE-EHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE	57
7.1	Yleistä	57
7.2	Vaihtoehto A - Palvelupaketti julkiseen myyntiin.....	58
7.3	Vaihtoehto B - Nettipohjaisesta vaihtoehdosta liikkeelle.....	59
7.4	Vaihtoehto C - vaiheittain liikkeelle	59
7.5	Myyntiin kannattaa panostaa	60
7.6	Verkostojen hyödyntäminen	61
7.7	Lisämyynti elementit	62
7.8	Muita kehitysideoita	63
8	YHTEENVETO JA POHDINTA	64
8.1	Tarkoitus	64
8.2	Keskeiset tulokset	64
8.3	Työn arviointi	65
	LÄHTEET.....	67
	LIITTEET	71
	Liite 1. The Business Model Canvas (BMC)	71

1 JOHDANTO

1.1 Toimeksiantaja Liikuntakeskus Ateena Kaleva Oy

Liikuntakeskus Ateena Kaleva Oy on Tampereen Kalevan kaupunginosassa toimiva liikuntakeskus, jonka palveluihin kuuluu kuntosalipalvelut, hieronta palvelut sekä Personal Trainer -palvelut. Lisäksi liikuntakeskus toimii Kilot Kuriin painonhallinta -konseptin palvelutarjoajana Tampereen alueella. (Liikuntakeskusateena.fi 2014). Yritys vaihtoi markkinointinimekseen syyskuussa 2014 Kuntosali Ateena Kaleva nimen. Uusi nimi on toimintaa kuvaavampi ja helpompi viestiä asiakaskunnalle.

Toimeksiantajan asiakkaita ovat pääasiassa yksityishenkilöt, jotka käyttävät palveluita joko itse maksaen tai osaksi työpaikoiltaan saamallaan liikuntaseteleillä tai virkistys- ja kulttuuriseteleillä. Varsinaisia yrityssopimuksia on solmittu joidenkin työnantajayritysten tai -yhteisöjen kanssa.

Toimeksiantajalla on halu laajentaa liiketoimintaa. Tämän vuoksi pohdintaa ja erilaisia keskusteluja toiminnan suunnasta on omistajan toimesta käyty eri tahojen kanssa. Tutkimusten mukaan tuotekehityshankkeiden päätöksenteko perustuu yleensä päättäjien henkilökohtaisiin tuntemuksiin eli hiljaiseen tietoon. Innovaatioprosessin alkuvaiheessa on luonnollista, että faktatietoa ei ole käytettävissä, jolloin päätöksenteossa on hyödynnettävä alan ammattilaisten hiljaista tietoa. (Kesti 2007, 152.) Vaihtoehtoina pohdinnassa on ollut toiminnan laajentaminen nykyisen asiakaskunnan laajentamistarkoituksessa tai esimerkiksi senioriliikuntaan panostaminen.

Uusien toiminta- ja ansaintamallien löytäminen erikoistumalla on pienelle liikuntakeskusyritykselle tärkeää, koska lähes kolmanneksella liikunta-alan yrityksistä toiminta on tappiollista. Tämä johtuu muun muassa siitä, että ala on keskittynyt isojen toimijoiden haltuun. (Kauppalehti 2014, 6-7). Painetta uusien ansaintamallien löytämiseksi tuo lisäksi toimeksiantajan toiminta-alueella tapahtunut kilpailutilanteen kiristyminen.

Edellä mainittujen toiminnan kehittämissuuntien lisäksi yhtenä merkittävänä vaihtoehtona on ollut suuntautuminen yritysliikuntapalvelujen tuottamiseen. Hyvä tuotekehityshanke rakentuu, sekä tunnistettujen mahdollisuuksien, että riskien hallintaan. (Kesti 2007, 152). Riskinä laajentaa nykyisenkaltaista liiketoimintaan on tilojen rajallisuus ja voimakas kilpailu, esimerkiksi ryhmäliikuntapalveluiden tarjoamisessa, kun taas yritysliikunnassa on mahdollisuutena se, että palvelut voi toteuttaa ainakin osaksi yritysten tiloissa tai yhteistyökumppaneilta vuokratuissa tiloissa.

Työ- ja elinkeinoministeriö on heinäkuussa 2014 julkaistussa selvityksessään todennut, että työhyvinvointipalvelut, jotka kuuluvat yleiseen terveys ja hyvinvointi pääryhmään, on sektori, jossa sillä toimivilla yrityksillä on kasvupotentiaalia. Lisäksi selvityksessä todetaan, että alalle mahtuu pieniä erikoistuneita kuntosaleja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 12.)

Liikuntaliiketoiminnan kasvumahdollisuuksiin kyseisellä sektorilla raportin mukaan vaikuttaa, muutamia mainitakseni, erityisesti terveystiedon lisääntyminen, sosiaalisten ja henkisten tarpeiden korostuminen sekä se, että liikunta sopii kaikille hoidoksi toimivana ja kustannustehokkaana muotona. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 13.) Liiketoimintamahdollisuuksia on raportin mukaan erityisesti palveluilla, jotka ovat kiinteästi sidoksissa asiakkaan terveyteen, joko ennaltaehkäisten sairauksia tai osana sairauden hoitoa tai kuntoutusta. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 15.)

Kilpailussa menestymisen ehtona raportin mukaan on edellä mainitun erikoistumisen lisäksi kyky verkottua muiden pienien palvelutuottajien kanssa eli rakentaa uudenlainen ekosysteemi, jonka raportti määrittelee laajaksi pientoimijoiden joukoksi, jotka ovat strategisia kumppaneita. Esimerkkeinä edellä mainituista pientoimijoista mainitaan toiminimellä toimivat liikunnanohjaajat ja personal trainerit, jotka ohjaavat asiakkaita liikunnassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 15.) Toimeksiantajalla tällainen ekosysteemi, ohjaajien verkosto, on jo osaltaan olemassa ja sitä täydentävät esimerkiksi ammattilaiset hierontapalvelujen tuottajat.

1.2 Toimeksiannon taustaa

1.2.1 Sairauspoissaolojen määrä ja merkitys työpaikoilla

Elinkeinoelämän keskusliiton jäsenyritysten henkilöstöllä oli sairauksista ja työtapaturmista aiheutuneita poissaoloja vuonna 2012 keskimäärin 80 tuntia eli noin 11 työpäivää henkilöä kohti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 10.)

Sairauspoissaolojen määrät vaihtelevat toimialoittain. Esimerkiksi teollisuuden työntekijät olivat poissa sairauden tai työtapaturman vuoksi keskimäärin 112 tuntia vuonna 2012. Tämä vastaa noin 14 työpäivän eli lähes kolmen viikon työpanosta, kun työpäivän pituutena on 8 tuntia. Naisilla sairaus- ja tapaturma poissaoloja oli keskimäärin 132 tuntia ja miehillä 97 tuntia. Naisilla poissaolot vastaavat noin 17 työpäivän ja miehillä noin 12 työpäivän panosta. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 10). Prosentteina laskettuna poissaolojen osuus oli 5,9 prosenttia eli keskimäärin miehet ja naiset yhteenlaskettuna 14 työpäivää työntekijää kohti. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 5.) Sairauspoissaolojen taloudelliset menetykset työnantajille ovat merkittävät. Suomessa sairauspoissaolot aiheuttavat työnantajalle 5-15 työpäivän menetyksen työntekijää kohden eli noin 1500 euroa jokaista henkilöä kohden joka vuosi. (Kess & Seppänen 2011, 1).

Edellä kuvatun perusteella voidaan todeta, että sairauksien ennaltaehkäisy on kaikenkoisissa yrityksissä tärkeää. Vähentämällä sairauspoissaoloja niin yritys kuin koko yhteiskuntakin voi merkittävästi lisätä tuottavan työn määrää. (Ojala & Ahonen 2005, 51.)

Karkeana arviona voidaan sanoa, että sairaus- ja tapaturma poissaolot ovat tavanomaisesti sairastavuudesta johtuvia, jos niiden osuus teoreettisesta säännöllisestä työajasta on alasta riippuen noin 2 – 3 prosenttia. Jos sairauspoissaolot kohoavat yrityksessä muutoin kuin satunnaisesti yli 4 – 5 prosentin, on syytä selvittää tähän johtaneet syyt. Kun yritykset vertaavat omia poissaolojaan muihin yrityksiin tai yrityksen eri yksiköiden tai henkilöstöryhmien välillä, on otettava huomioon muun muassa henkilöstön ikä- ja sukupuolirakenteesta ja työtehtävien erilaisuudesta johtuvat erot. Myös lyhyt ja pitkäkestoisien poissaolojen osuudet vaikuttavat poissaoloprosentteihin. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, 12). Kalleimmaksi tulevat lyhyet, 1-3 päivän poissaolot. (Ojala & Ahonen 2005, 51.)

Sairauspoissaolojen ennaltaehkäisystä on hyötyä. Sen sijaan, että yritys päästää henkilökunnan ylirasitustilaan ja maksaa ongelmien korjaamisesta sairaskuluina, yrityksen kannattaisi sijoittaa rahat ennaltaehkäisevään toimintaan, kuten yksilöiviin kunto-ohjelmiin. Yhden poissaolopäivän ennaltaehkäisy tuo yritykseen keskimäärin 415 euroa lisää liike tulosta. (Rubanovitsch, Aalto & Hagqvist 2011, 48).

Työhyvinvointi-investoinnit ja niiden tuotto kannattaa muuttaa euroiksi. Tällöin on kuitenkin syytä huomata, että sairauspoissaolojen tai eläkepoistuman pienentymiseen perustuvat laskelmat eivät kerro hyvinvointityön tuomaa koko tuottavuushyötyä. (Seuri & Suominen 2010, 195).

Muut tuotot tulevat siitä, että onnistuneiden työhyvinvointi-investointien myötä ihmiset ovat niin fyysisesti, henkisesti kuin sosiaalisestikin selvästi työkuuntoisempia kuin vain juuri ja juuri työkuuntoiset. Työkuuntoisemmilla ihmisillä on edellytyksiä olla tehokkaita, oppivia ja innovatiivisia. (Seuri & Suominen 2010, 197).

Yhä useampi yritys olisi halukas panostamaan työterveyteen panostetut eurot ennaltaehkäisevään toimintaan lääkärin vastaanottokäyntien ja lääkekulujen sijaan. Kuntotestaus on yksi tärkeimmistä ennaltaehkäisevän toiminnan muodoista. Se tulisi ottaa osaksi työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa jokaisessa yrityksessä. Kuitenkin nykyään monet yritykset käyttävät henkilökuntansa testeissä silkasta testaamisen ilosta. Testin tuloksiin ei kuitenkaan reagoida mitenkään. Kaikki käyvät läpi samat testit oli lähtötaso ja tavoitteet mitkä tahansa. Testit tulisi aina suunnitella henkilökohtaisesti, jotta ne palvelisivat totuuden kohtaamisessa. Testeillä pitää olla vaikutusta testattavan harjoitteluun ja tulokset pitää huomioida harjoitusohjelman suunnittelussa. (Rubanovitsch, Aalto & Hagqvist 2011, 162).

1.2.2 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvoinnin edistämisestä puhuttaessa tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka kohdistuvat työn tekemisen edellytyksiin, työyhteisöön ja työntekijään itseensä. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee olla olennainen osa jokaisen organisaation henkilöstöpolitiikkaa ja kehittämistoimintaa. Parhaimmillaan työhyvinvoinnin edistäminen on organisaation eri tahojen omaksuma kokonaisvaltainen toimintatapa, joka on sisäistynyt luonnolliseksi

osaksi jokapäiväistä työntekoa. Työhyvinvoinnin edistämisessä on siis kyse työntekijän, työyhteisön, työn ja ympäristön kehittämisen kokonaisuudesta perheen, eri tukiverkkojen ja palvelujärjestelmien verkostossa. (Helsilä, Salojärvi 2009, 270).

Työpaikalla johdon, esimiesten, henkilöstöammattilaisten ja henkilöstön itsensä tehtävänä on yhdessä huolehtia työhyvinvoinnin edistämisestä. Johdon apuna toimii työterveyshuolto. Esimerkiksi Suomen kuntoliikuntaliiton Active Workplace –palkinnon saaneilla organisaatioilla on yhteisiä merkkejä pantavia piirteitä. Kaikissa niissä aktiivointitoimilla on yritysjohtajan selvä tuki, jonka johto ilmaisee osallistumalla toiminnan tavoitteen asetantaan ja saavutettujen tulosten arviointiin. (Helsilä, Salojärvi 2009, 270; Seuri & Suominen 2010, 218).

Työhyvinvoinnin kehittämiseen kuuluu useita eri osa-alueita, kuten esimerkiksi työn- ja työympäristön kehittäminen, työyhteisön ja työorganisaation kehittäminen, työntekijöiden osaamisen kehittäminen. Merkittävänä osana on kuitenkin työntekijän yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen kehittämisestä huolehtiminen. Edellä mainitun Suomen kuntoliikuntaliiton myöntämän palkinnon saaneilla yrityksillä on yhtäläisyyksiä myös siinä, että niissä yrityksissä on työterveyshuollon ja liikunta-alan palvelutuottajien voimakas kytkentä toimintamallin toteutukseen. Tässä mallissa työterveyshuolto selvittää liikunta-aktiivisuuden ja kunnon osana terveystarkastuksia, antaa liikuntaneuvontaa, järjestää ja ohjaa kuntouttaville liikuntakursseille tai liikuntapalvelun käyttäjäksi sekä raportoi tulokset yritystasoisesti. (Helsilä, Salojärvi 2009, 271; Seuri & Suominen 2010, 219).

1.3 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus

Työn tavoitteena on kehittää toimeksiantajan palveluliiketoimintaa. Opinnäytetyön työnimenä oli alunperin Henkilöstön Personal Trainer -palvelu. Kehitettävän palvelun avulla voidaan tarjota yrityksille liikuntapalvelua, jossa olisivat mukana mahdollisesti myös eri yritysten työterveyshuollot. Palvelun tarkoituksena on edistää asiakasyritysten työntekijöiden terveyttä sekä vähentää yritysten sairauspoissaoloja ja niistä aiheutuvia kustannuksia. Lisäksi palvelun tarkoituksena on tuoda merkittävää kannattavaa liikevaihdon lisäystä palvelun tuottajalle. Palvelukonsepti pitäisi olla monistettavissa myös muihin liikuntakeskuksiin.

Työn tarkoituksena on tehdä myytävä palvelupaketti ja mahdollisesti jopa pilottihanke uudesta yrityksille suunnatusta liikuntapalvelusta, jonka työnimenä oli alunperin Henkilöstön Personal Trainer -palvelu. Palvelupakettia esitellään malliyrityksille ja muokataan haastatteluista saatujen palautteiden perusteella. Tarkoituksena on myös mahdollisesti hankkia pilottiyritys mukaan testaamaan uutta tarjottavaa palvelupakettia. Mikäli tällainen yritys löydetään, mukaan pilottihankkeeseen pyritään saamaan mielellään myös asiakasyrityksen työterveyshuolto, jonka kanssa yhteistyössä muokataan palvelupakettia siten, että se on räätälöity malliyrityksen työntekijöille ja sen tarkoituksena on sairauspoissaoloja ennaltaehkäisevä räätälöity liikuntapalvelu.

Samalla työssä on tarkoitus saada arvokasta tietoa yritykseen erityisistä kehittämistarpeista ja suosituksia, miten toimintaa tulisi jatkossa kehittää ja parantaa.

1.4 Työn toteuttaminen ja raportin rakenne

Opinnäytetyö rakentui vaiheittain ja myös raportin rakenne noudattaa työn toteuttamisen vaiheita (kuvio 1) siten, että ensimmäisessä vaiheessa selvitettiin sairauspoissaolojen ja työhyvinvoinnin merkitystä ja sitä millaisia vaikutuksia niillä on suomalaisissa organisaatioissa. Selvitys tehtiin tutustumalla aiheista löydettyihin aikaisemmin eri tahojen tekemiin selvityksiin ja tutkimuksiin. Ensimmäisen vaiheen lopuksi perehdyttiin myös henkilöstöliikunnan tulevaisuuteen saatavissa olevan aineiston avulla.

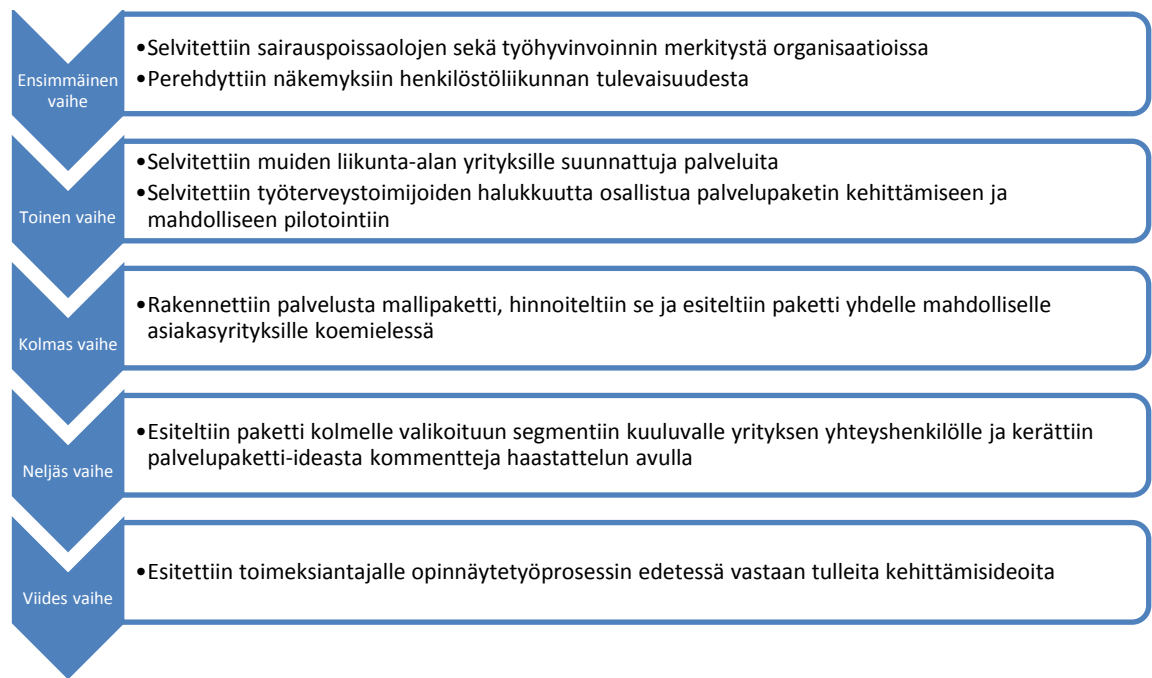
Tämän jälkeen toisessa vaiheessa selvitettiin mitä palveluja muut liikunta-alan toimijat tarjoavat yrityksille toimeksiantajan toiminta-alueella ja selvitettiin myös työterveysalan toimijoiden halukkuutta osallistua palvelupaketin kehittämiseen ja mahdollisen uuden palvelun pilotointiin erikseen valittavan asiakasyrityksen kanssa.

Kolmannen vaiheen aluksi rakennettiin ajatellusta palvelusta mallipaketit ja hinnoiteltiin ne alustavasti. Tämän jälkeen mallipaketteja ja ajatusta testattiin esittelemällä se yhdelle mahdolliselle asiakasyritykselle, jolta saatiin palvelupaketteihin ja ideaan liitty-

vää palautetta, joka hyödynnettiin heti ja palvelupakettiajatuksen sisältöä täsmennettiin hieman ja esittelytapaa muutettiin seuraavaa vaihetta varten.

Neljännessä vaiheessa palvelupaketti-ideaa esiteltiin erilaisille valikoituun segmenttiin kuuluville yrityksille ja yritysten yhteyshenkilöille tehtiin lyhyt aiheeseen liittyvä haastattelu. Haastatteluista saatu palaute purettiin aihealueittain toimeksiantajalle toimitettavaksi.

Viidennessä vaiheessa toimeksiantajalle esitettiin muita opinnäytetyöprosessin edetessä vastaan tulleita kehittämisideoita ja mahdollisia muita liiketoiminnan kehittämiskohteita ja -mahdollisuuksia.



KUVIO 1. Opinnäytetyön toteuttamisen kulku

2 HENKILÖSTÖLIIKUNTA JA SEN TULEVAISUUS

Henkilöstöliikuntabarometrin mukaan yli neljä viidesosaa (83 %) suomalaisista työyhteisöistä tukee henkilöstön liikuntaa. Liikunnan tukeminen on tyypillisempää suurissa yrityksissä. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 6.) Myös palkansaajat kokevat tämän samalla tavalla. Vastaajista 71 % sanoo, että oma työnantaja tukee henkilöstön liikuntaharrastusta. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 43.)

Liikunnan tukemisen perusta on työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Liikunnalla haetaan myös muita hyötyjä. Näitä ovat henkilöstön terveydentilan edistäminen, työpaikan ilmapiirin parantaminen sekä tuottavuuden ja tehokkuuden lisääminen. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 6.)

Yleisin yritysten liikuntaan antama tukimuoto on liikuntapalvelut, kuten liikuntapäivät tai itse järjestettävät kilpailut. Lähes yhtä suosittu tukimuoto on yrityksen tarjoamat liikuntasetelit yrityksen henkilöstölle. Seuraavina tulevat yrityksen ostamat satunnaiset kuntotestit ja muu henkilöstön liikuntaharrastuksen tukeminen yksilöllisesti. Suosittuja ovat myös säännöllisen liikuntatilan vuokraaminen ja liikuntaseuran tai liikuntakerhon tukeminen. Sen sijaan melko harvassa työyhteisössä on nimetty liikunnanohjaaja tai liikuntavastaava, joita löytyy ensisijassa suurilta työpaikoilta. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012,7-8.)

Kysyttäessä palkansaajien mielipidettä, mikä tukimuoto yrityksessä on yleisin, saadaan samansuuntaiset vastaukset kuin mitä yritysten päättäjät vastasivat. Liikuntasetelit on kaikkein yleisin tukimuoto. Seuraavaksi tärkeimmät tukimuodot ovat työnantajan antamat tilat henkilöstön liikuntakäyttöön, työpaikan liikuntaseura tai liikuntaporukka, jota työnantaja tukee taloudellisesti sekä ulkopuolisten liikuntapalveluiden ostaminen tai liikuntatilojen käytöstä maksaminen. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 43.)

Suomalaisissa työyhteisöissä yli puolella on käytössä liikuntasetelit, joiden tarjonnan määrä henkilöstölle on kasvanut tasaisesti vuodesta 2009 vuoteen 2012. Toinen aiempaa enemmän käytössä oleva tukimuoto on itse järjestettävät liikuntapalvelut kuten liikuntapäivät, henkilöstön keskinäiset kilpailut. Merkillepantavaa henkilöstön liikunnan tukemisen suunnassa on myös se, että työterveyshuollon kanssa sovitussa liikunnassa on

tapahtunut vähentymistä vuoteen 2009 verrattuna (36% -> 28%). (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 8.)

Henkilöstöliikunnan tuki suuntautuu yleisimmin kuntokeskusliikuntaan eri muodoissaan (57%). Kaikki työyhteisöjen tuki ei suuntaudu johonkin tai joihinkin liikuntamuotoihin tai -lajeihin, vaan tukea jaetaan yleisesti omaehtoiseen fyysiseen aktiivisuuteen, kuten kävely, lenkkeily, työmatka- ja arkiliikunta, hieronta. Varsinaisista lajeista tuetuimpia ovat uinti sekä monilla työpaikoilla tuetaan myös jonkinlaista joukkueliikuntaa. Harvemmin työpaikoilla tuetaan esimerkiksi mailapelejä tai järjestetään erityisiä liikuntapäiviä. Myöskään erilaista liikuntaa motivoivaa toimintaa, kuten esimerkiksi kursseja tai luentoja ei järjestetä kovin monissa yrityksissä. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 10.)

Henkilöstön liikkumiseen panostettavista euroista päättää yleensä ylin johto. Henkilöstöhallinto on päätöksentekijänä vajaassa viidenneksessä yrityksistä. Ylimmän johdon merkitys päätöksentekijänä henkilöstöliikunta asioissa on kasvanut johdonmukaisesti ja selittävänä tekijänä voidaan pitää yleistä taloudellista tilannetta, koska varsinkin isoissa yrityksissä kyseessä voi olla sangen isot euromääräiset kuluerät. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 11.)

2.1 Henkilöstöliikunnan tulevaisuus suomessa

Johdon rooli henkilöstöliikunnan kehittämisessä ja tulosten seurannassa korostuu tulevaisuudessa entisestään ja henkilöstöhallinto toimii ohjaavassa roolissa. Myös työterveyshuollon roolin kasvamiseen tulevaisuudessa henkilöstöliikuntapäätöksiä tehtäessä uskotaan vahvasti. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 12.)

Palkansaajat eivät tällä hetkellä tunnista sitä, että työnantaja olisi sopinut liikunnan järjestämisestä työterveyshuollon kautta tai että työnantaja tarjoaisi aktiviteetteja erityisesti terveytensä kannalta riittämättömästi liikkuville. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 44.)

Liikuntainvestoinnit ovat lisääntyneet henkilöä kohden vuodessa ja ovat noin 197 euron luokkaa (taulukko 1), joka on noin puolet verottoman liikuntaedun määrästä. Yrityskoko on yhteydessä siihen, missä määrin henkilöstöliikuntaa tuetaan. Suuremmilla työpai-

koilla investoinnit henkilöä kohden ovat hieman alhaisemmalla tasolla kuin pienemmissä työyhteistöissä. Yksityisellä puolella liikuntainvestoinnit henkilöä kohden ovat suuremmat kuin julkisella sektorilla tai teollisuudessa. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 13.)

TAULUKKO 1. Liikuntainvestoinnit henkilöä kohden vuodessa. Henkilöstöliikuntabarometri 2012.

LIIKUNTAINVESTOINNIT HENKILÖÄ KOHDEN VUODESSA:

	2002	2003	2005	2007	2009	2012
Kaikki	80 €	96 €	135 €	143 €	173 €	197 €
Teollisuus	92 €	104 €	150 €	160 €	167 €	175 €
Yksityiset palvelut	72 €	105 €	138 €	147 €	199 €	233 €
Julkinen sektori	66 €	69 €	100 €	101 €	137 €	177 €
Alle 101 työntekijää	107 €	109 €	156 €	154 €	179 €	204 €
Yli 100 työntekijää	70 €	92 €	77 €	118 €	160 €	177 €

Henkilöstön omavastuuosuus tuettavasta liikunnasta on noin kuudesosan luokkaa (15%) ja henkilöstön omavastuuosuus näyttäisi selvästi vähentyneen vuodesta 2009 ja on vuoden 2012 tutkimuksessa alhaisempi kuin yhdessäkään aikaisemmassa tutkimuksessa. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 14.)

Valtaosassa (64 %) yrityksiä liikuntainvestoinnit ovat pysyneet ennallaan tutkimusta edeltäneen 12 kuukauden jaksolla, mutta kolmasosa (34 %) yrityksistä on kasvattanut liikuntaan panostamaansa euromäärää. Tutkimuksessa ei myöskään löytynyt työpaikkoja, jotka olisivat vähentäneet panostustaan henkilöstöliikuntaan. Tutkimusta seuraavan 12 kuukauden aikana henkilöstöliikuntaan sijoitettavien eurojen määrä arvioitiin pysyvän samalla tasolla valtaosassa (78 %) työpaikkoja. Reilu viidennes aikoi investoida enemmän liikuntaan ja kukaan ei aikonut vähentää henkilöstöliikuntainvestointeja. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 15.)

Työpaikkojen henkilöstöstä noin puolet osallistuu säännöllisesti tai edes silloin tällöin työnantajan tukemaan liikuntaan. Säännöllisesti osallistuvien aktiivisuus on kasvanut vuodesta 2009 vuoteen 2012. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 16.)

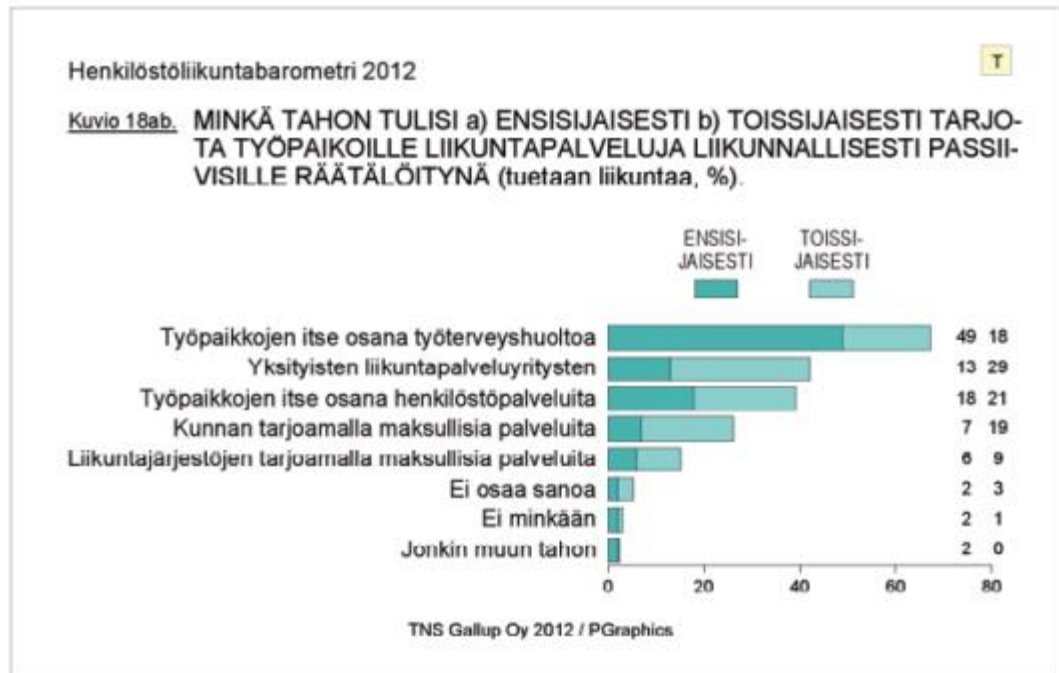
Palkansaajilta, joiden työnantaja tukee liikuntaa, kysyttäessä osallistumista kaksi kolmesta (65%) vastaa käyttävänsä tukea hyväkseen. Niillä työpaikoilla joilla on käytössä liikuntaselvit, niitä on käyttänyt hyväksi 59 % palkansaajista, kaksi viidestä siis jättää edun käyttämättä. Muihin liikunnan tukimuotoihin osallistuminen tai tukien käyttäminen on selvästi harvinaisempaa. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 45-46.)

Työnantaja yleensä yliarvioi terveytensä kannalta riittävästi liikkuvan henkilöstön määrän. Vain noin 45 prosenttia tutkimukseen vastanneiden yritysten henkilöstöstä harrastaa ripeää 3 kertaa viikossa ja 2 kertaa lihaskuntoa ylläpitävää liikuntaa viikossa. Terveytensä kannalta riittävästi liikkuvia on suurin piirtein sama määrä kuin työnantajan tukemaan liikuntaan osallistuvia, mutta ne eivät ole samoja ihmisiä. Työnantajan liikuntaan osallistuminen ei takaa liikunnan riittävyyttä ja osa tukea käyttämättömistä liikkuu omaehtoisesti riittävästi. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 17.)

2.2 Henkilöstöliikunnan tehostaminen

Kuntotestit ja työterveystarkastukset ovat työkaluja lisätä liikuntainvestointien kohdistettavuutta ja niitä käytetään jo tällä hetkellä noin puolessa tutkimukseen vastanneissa yrityksissä. Noin puolet henkilöstöstä osallistuu niihin. Muut käytännöt kuten esimerkiksi nimetyt liikuntavastaavat, liikunnan vuosisuunnitelma ja mitattavat tavoitteet, liikuntaa koskevat muut selvitykset tai liikuntaharrastuksen määrän ja laadun mittaukset ovat käytössä noin viidenneksessä työpaikoista. Mitä pienempiin yrityksiin mennään, sitä vähemmän liikuntainvestointien kohdistuvuutta ja vaikuttavuutta seurataan. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 18, 19.)

Passiivisia liikkujia pyritään yrityksissä aktivoimaan tulevaisuudessa yli puolessa tutkimukseen osallistuneissa yrityksissä. Kokonaisuudessaan tutkimuksen tulokset viittaavat siihen (kuvio 2), että passiivisten liikuntapalvelut tulisi organisoida yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Tämä ei kuitenkaan sulje pois yhteistyötä yksityisen liikuntapalveluita tarjoavien yritysten kanssa. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 22.)



KUVIO 2. Minkä tahon tulisi tarjota liikuntapalveluita työpaikoille liikunnallisesti passiivisille räätälöitynä. Henkilöstöliikuntabarometri 2012

Valtaosa työpaikoista tekee edes satunnaisesti yhteistyötä työterveyshuollon kanssa henkilöstön fyysisen aktiivisuuden edistämiseksi. Lähes puolella se on satunnaista, noin viidenneksellä ei ole lainkaan yhteistyötä ja säännöllistä yhteistyötä on reilulla kolmanneksella tutkimukseen vastanneista työpaikoista. Työyhteisöt, jotka eivät millään tavoin tue henkilöstöliikuntaa ovat leimallisesti sellaisia, joissa ei ole ollenkaan yhteistyötä työterveyshuollon kanssa henkilöstön fyysisen aktiivisuuden edistämiseksi. Nämä työyhteisöt ovat keskimääräistä useammin pieniä palvelualoilla toimivia yrityksiä. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 22-23.)

Niillä työyhteisöillä, joilla yhteistoimintaa työterveyshuollon kanssa tutkimuksen mukaan oli, niin keskeisimmät yhteistyömuodot ovat liikunta-aktiivisuuden kartoitus, liikuntaneuvonta osana terveystarkastusta. Vain kolmannes yhteistyötä tekevästä toteuttaa kuntotestauksen osana terveystarkastusta. Lähes samassa määrin työterveyshuolto toteuttaa kuntouttavia liikuntakursseja. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 23.)

2.3 Esteet työpaikalla henkilöstöliikunnan toteutukselle

Suurin syy on, että henkilöstö ei ole kiinnostunut asiasta. Tämä on todellinen este, koska tutkimuksen mukaan työpaikan liikuntapalveluja tai tukea käyttää säännöllisesti puolet niiden työpaikkojen henkilökunnasta, joissa tukea tai palveluja olisi saatavilla. Muita esteitä ovat henkilöstöresurssien niukkuus hoitamaan käytännön järjestelyjä, työpaikan taloudellinen tilanne eli rahan puute. Lisäksi osassa työpaikoista esteeksi nähdään se, että liikunnallisesti aktiiviset ihmiset eivät tarvitse tukea. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 24-25.)

2.4 Henkilöstöliikunnan muut hyödyt

Henkilöstöliikuntaan panostavista yrityksistä henkilöstöliikuntabarometrin mukaan valtaosa vastanneista arvioi, että sillä on erittäin suuri tai suuri merkitys työhyvinvoinnin ja yhteishengen rakentamisen kannalta. Eniten merkitystä henkilöstöliikunnan tukemisella arvioidaan olevan yritys- ja työantajakuva kannalta. Muina hyötyinä voidaan pitää myös yrityksen imagon positiivista kehittymistä, jos henkilöstöön panostetaan tarjoamalla sille erilaisia etuja, joista terveyteen ja hyvinvointiin panostaminen on tänä päivänä hyvin kauaskantoinen valinta. (Henkilöstöliikuntabarometri 2012, 27.)

Työntekijöiden hyvinvoinnilla on suora yhteys laatuun, tuottavuuteen ja työturvallisuuteen. Työhyvinvointi on kilpailutekijä, kun työmarkkinoilla kilpaillaan osaajista. Tuottavuuden ja työhyvinvoinnin kehittyminen kulkevat käsi kädessä, sillä hyvä työhyvinvointi edesauttaa organisaation innovatiivisuutta, kykyä kehittää uutta. (Kesti 2007, 128; Neilimo & kirjoittajat 2010, 49.)

Liikuntamahdollisuuksien tarjoaminen ja tukeminen työyhteisössä muuten kuin suositusten liikuntasetelien kautta on yrityksen kannalta kauaskantoisempaa ja nähtävästi työhyvinvoinnin kannalta tehokkaampaa, koska seteleiden käyttöä ei valvota mitenkään ja niitä jää todennäköisesti vuosittain käyttämättä miljoonien eurojen arvosta ja rahat jäävät liikuntasetelien maksujärjestelmää hoitavalle yritykselle. Summa vastaa jopa kahtakymmentä prosenttia seteleiden kokonaismäärästä. (Helsingin Sanomat 2014, A24.)

Liikuntasetelien käyttäjinä voivat olla muut kuin itse liikuntasetelien saajat. Esimerkiksi käyttäjinä voivat olla liikuntasetelien saajien ystävät tai perheenjäsenet. Tämä on mah-

dollista, koska setelien antamisen yhteydessä ei jokaisessa paikassa tarkisteta setelien luovuttajan henkilöllisyyttä, vaikka säännöt sen vaatisivatkin.

Yritysten kannattaa ainakin suosia käyttäessään liikuntasetelien tyyppisiä tukemismuotoja uusia sähköisiä maksuvaihtoehtoja. Erääntymisen suhteen sähköinen järjestelmä on asiakkaan kannalta parempi, koska esimerkiksi palveluita tarjoavan Smartumin järjestelmässä erääntynyt summa palautuu työnantajalle, joka voi jakaa sen uudelleen työntekijöille. (Helsingin Sanomat 2014, A 24.)

3 KILPAILIJA-ANALYYSI

Kilpailija-analyysi on tietojen keräämistä kilpailijoista laillisin keinoin. Sen tavoitteena on parantaa yrityksen asemaa kilpailijoihin nähden. Tässä yhteydessä vastataan kysymyksiin: kuka, mitä ja miten? (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen 1994, 35.)

Kysymykseen kuka saadaan tietoa selvittämällä mitkä kilpailijat toimivat uudelle palvelulle suunnitellulla markkina-alueella. Kysymykseen mitä saadaan kilpailijaa kuvaavia kiinnostavia tietoja, jotka ovat uutta palvelua suunniteltaessa tärkeitä ainakin heidän markkinoinnistaan esimerkiksi mainoksista ja mahdollisista mediasta löytyvistä tiedoista. Miten kysymykseen taas saadaan hyvin tietoa kaikenlaisesta palveluita koskevasta julkaistavasta aineistosta, messuilta, markkinointimateriaaleista, sellaisilta henkilöiltä jotka ovat tekemisissä kilpailijoiden kanssa. (Välimaa, ym. 1994, 35-36.)

Kilpailijain tuotteiden analysointi voidaan melko pitkälle tehdä tuotetta koskevien esitteiden pohjalta (Välimaa, ym. 1994, 36). Näkemykseni mukaan markkinointimateriaaliin, kuten esimerkiksi esitteisiin, verrattava kanava saada kilpailijatietoa eri yrityksistä on tänä päivänä hyvinkin paljon tietoa sisältävät internet kotisivut. Olenkin tässä työssä käyttänyt kilpailija-analyysiä tehdessäni hyväksi tätä kanavaa.

Tiedon keräämisen jälkeen kilpailija-analyysissä analysoidaan kilpailijan heikkoudet ja vahvuudet, kuten tässä opinnäytetyössä on tehty yritysliikuntaan suunnattujen palvelupakettien näkökulmasta siten, että ne yritykset joista löytyi yritysliikuntapalveluita, ovat omina kappaleinaan ja ryhmässä muut on analysoitu muita liikunta-alan toimijoita Tampereella ja lähialueilla.

3.1 Liikuntakeskus Fressi

Liikuntakeskus Fressi kertoo kotisivuillaan, että se tarjoaa suoraan yrityksille suunnattuja palveluja, kuten esimerkiksi liikunnallisia hyvinvointipäiviä, jotka ovat suunnattuja erikokoisten yritysten henkilöstölle. Lisäksi yrityksen palveluvalikoimassa löytyy henkilöstön hyvinvoinnin tila mittauksia, ohjattua ryhmäliikuntaa, kuntotestaustoimintaa ja valmennusluentoja henkilöstölle.

Liikuntakeskus Fressi tarjoaa myös yrityksille suunnattua yritys trainer -palvelua, jota se tuottaa HeiaHeia! -nettipalvelun kanssa.

Palvelun avulla he lupaavat tuoda yhdessä oman osaamisensa ja tukensa henkilöstön työvireyden edistämiseksi liikunnan keinoin. Palvelu sisältää seuraavat elementit:

- Online –liikuntakampanjan toteutuksen 2 kertaa vuoden aikana. (Kampanjamallit valittuna valmiista vaihtoehdoista, asiakasyrityksen omalla logolla varustettuna. Kampanjoiden erikoisräätälöinti mahdollista lisämaksusta.)
- Sähköisen alkukartoituksen liikuntaharrastuneisuudesta ennen liikuntakampanjan aloitusta
- Kampanjaviestinnän tukimateriaalin
- Kaksi liikuntaan aktivoivaa asiantuntijaluentoa asiakasyrityksen tiloissa
- Oman liikunnan seuranta ja kollegoiden kannustaminen
- Yritykselle nimetty Omavalmentaja, joka jakaa kannustusviestejä sekä jakaa aiheeseen sopivaa liikuntasisältöä palvelun kautta viikottain
- Tilastollinen anonymitason näkymä työyhteisön liikunnan harrastamiseen
- Sähköinen loppukartoitus, jolla selvitetään kampanjan onnistumista; yhteenveto kyselystä yritykselle

Edellä mainittujen lisäksi yritys tarjoaa palvelupakettiin liitännäisoption nimellä lisämaksusta ostettavia lisäpalveluita. Niitä ovat: kuntotestit, valmennusluennot, liikunta- ja hyvinvointipäivät, ohjatut liikuntaryhmät yrityksen omissa liikuntatiloissa ja liikuntakurssit. Palvelun hintaa ei julkisteta internet sivuilla. (Fressi.fi 2014)

3.2 SATS Elixia

SATS Elixia kertoo tarjoavansa yrityksille laajimman valikoiman mahdollisuuksia liikua ja lisäksi kertovat tarjoavansa Personal Training -palveluja, jotta työntekijät onnistuvat liikuntaharrastuksessaan.

He korostavat sitä, että liikuntaharjoittelu on tärkeä henkilöstöetu ja että sillä on suuri vaikutus työntekijöiden terveyteen sekä mielialaan. Tästä syystä he kertovat tarjoavan-

sa yritysten käyttöön heidän työntekijöidensä tarpeita vastaavia räätälöityjä yrityssopimuksia, joiden sisältö koostuu kiteytettynä seuraavanlaiselta:

- Nykytilanteen ja tarpeiden kartoitus, joka sisältää keskustelun ja ohjauksen, toimintasuunnitelman, testit ja terveystarkastuksen
- Kouluttamisen ja innostamisen, joka sisältää luentoja, yritysvierailuja, tiedotteita, intranetin
- Ennaltaehkäisemisen ja motivoinnin, joka sisältää edulliset jäsenmaksun yrityksen liikuntakeskuksiin, ryhmäliikuntatunnit liikuntakeskuksissa, ergonomiaselvityksen, motivointikilpailuja, Personal Trainer -konsultaation, räätälöityjä harjoittelupaketteja
- Tulokset ja analyysin, joka sisältää testien seurannan, tilastoinnin sekä uuden toimintasuunnitelman

Palvelupaketin esimerkkihintoja yritys ei kerro internet sivuillaan. (Sats.fi 2014)

3.3 GOGO liikuntakeskus

GOGO liikuntakeskus tarjoaa yritysasiakkailleen tukea työn, vapaa-ajan ja harrastusten oikeaa tasapainoa ja työyhteisöjen terveenä pysymistä ja työssä jaksamista.

Yritysetuina tarjotaan henkilöstölle edullisempia sopimushintoja omaehtoiseen liikuntaan GOGO liikuntakeskuksissa sekä myös mahdollisuutta yritykselle suunnattuihin yksityistunteihin sekä tarjotaan mahdollisuutta järjestää yrityksen henkilöstölle virkistyspäivä, joka sisältää toiveiden mukaista liikuntaa sekä luentoja liikkumisesta ja hyvinvoinnista.

GOGO liikuntakeskuksen internetsivuilta ei varsinaisesti ilmene sellaisen palvelun tarjontaa, joka tapahtuisi yrityksen omissa tiloissa. (Gogo.fi 2014)

3.4 Omasali

Omasali on tavalliseen liikuntakeskukseen verrattuna erilainen konsepti, joka tarjoaa yksityishenkilöille ja yrityksille omiin tiloihin räätälöidyn kuntosalin.

Yrityksiin kuntosali toteutetaan henkilöstön alkukartoituksen perusteella. Kartoituksessa selvitetään henkilöstön kuntotaso, tarpeet ja erityistoiveet. Salin rakentamisen jälkeen Omasali tarjoaa yritykselle Personal Trainerin, joka opastaa henkilökunnan laitteiden käyttöön. Lisäksi yritys tarjoaa seurantapalvelua, joka seuraa henkilöstön fysiologista kehittymistä henkilökohtaisella tasolla ja yrityksen tasolla.

Yritys ei kerro nettisivuillaan ratkaisujen tai palvelupakettien hintaa. (Omasali.fi 2014)

3.5 Poltesali

Poltesali tarjoaa työhyvinvointipalveluita (TYHY) ja korostaa, että yrityksen työntekijöiden hyvinvointi on yrityksen kannattavuuden perusta ja tämän vuoksi TYHY toiminnan tulisi olla yrityksissä suunnitelmallista ja laskelmoivaa toimintaa, jonka tarkoitus on tuottaa yritykselle rahaa.

Jotta edellä mainittuun päästään, niin Poltesalin mukaan kaikkeen liikuntaan pitää olennaisena osana kuulua testaus, jotta tuloksia voidaan seurata. He myös sanovat, että tulevaisuuden trendeihin lukeutuu entistä tiiviimpi seuranta ja tiiviimpi viikoittainen TYHY palvelu.

Yritys tarjoaa TYHY palveluina mm. ryhmävalmennusta, yksilöllistä valmennusta, luennointia ja asiantuntijapalveluita, joita ovat esimerkiksi luennot ja terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät luennot. Poltesali kertoo räätälöivänsä aina paketit jokaisen yrityksen tarpeen mukaan.

Sivuilta kuitenkin löytyy esimerkkipaketti, jossa ryhmä asettaa yhteiseksi tavoitteekseen jonkin yhteisen asian, esimerkiksi juosta maratonin, laihduttaa, jne. Ja sille Poltesali tarjoaa valmentajan laatiman ravinto- ja liikuntaohjelman testauksen perusteella. Lisäksi yhdessä tehtäviä teemapäiviä voidaan valita lukuisien eri lajien joukosta. (Poltesali.fi 2014)

3.6 Actic liikuntakeskus

Actic liikuntakeskus korostaa, että liikkuminen saa ihmiset voimaan hyvin ja että säännöllinen liikkuminen vähentää kulumisvammoja ja kipua, auttaa jaksamaan ja vähentää sairauspoissaoloja.

Yritys viittaa kertoo nettisivuillaan, että ”Joukko tutkimuksia osoittaa, että yritys saa henkilöstönsä liikkumiseen sijoittamansa rahamäärän takaisin kolmesta yhdeksänkertaisena muun muassa sairauspoissaolojen vähentyessä. Lisäksi harjoittelu lisää motivaatiota ja auttaa vähentämään stressiä”. Tietoa siitä mistä tutkimuksista on kysymys, ei sivuilta löydy.

Liikuntakeskus Actic tarjoaa yritysten henkilökunnan käyttöön räätälöityjä kokonaisratkaisuja asiakkaan tarpeiden mukaan. Esimerkkejä palveluista ovat esimerkiksi kokeiluviikot, tietoa työntekijöille, terveystutkimuksia ja -testejä, luentoja harjoittelusta ja ruokavalioista sekä tilastotietoa ja seuranta. Liikuntamuotoina yritys tarjoaa ryhmäliikuntaa, henkilökohtaista valmennusta, elämäntapaohjeita.

Varsinaisia mallipaketteja tai hintatietoja yritysliikunnasta ei kotisivuilta löydy. (Actic.fi 2014).

3.7 Muut liikuntakeskukset

Tampereella ja lähiympäristössä toimii monia eri liikunta- ja kuntosaleja, jotka omalla palveluvalikoimallaan kilpailevat myös yritysten henkilöstölle tarjoamista eduista, mutta eivät ilmeisesti tarjoa räätälöityjä ratkaisuja juuri yritysliikuntaan.

Tähän luokkaan kuuluvia toimijoita ovat mm: Easyfit liikuntakeskus (Tampere, Ylöjärvi, Kangasala), Steelbody (Tampere), Kuntokeskus leidi (Tampere), P&T Kalveva (Tampere), Raholan liikuntakeskus (Tampere).

3.8 Kilpailijoiden analysointi

Edellä luetelluista yrityksistä Fressi, SATS Elixia, GOGO Liikuntakeskus sekä Poltesali pystyvät kaikilta analysoinnin osa-alueiltaan kilpailemaan yritysliikuntasektorilla myös isoista yrityksistä. Kaksi ensiksi mainittua pystyy palvelemaan myös koko valtakunnan tasolla eri toimipisteissä toimivia yrityksiä.

Myös GOGO liikuntakeskuksella on tätä nykyä toimintaa usealla eri paikkakunnalla. Yrityksellä on jo ainakin Turun ja Jyväskylän talousalueella toimintaa halpakuntosalin muodossa ja sen vuoksi ilmeisesti ainakin kuntosaliohjaajien verkosto olemassa. Lisäksi yritys on vahva ja uudistuva toimija.

Isoilla toimijoilla varsinkin markkinointi- ja myyntiorganisaatio ja siihen käytettävät resurssit ovat merkittäviä ja tarvittaessa heillä on erityisen hyvä toimitusvalmius, koska heillä on vakituista ja tuntihenkilökuntaa käytössä ohjaajina. Lisäksi heillä on jo valmiiksi eri yrityksistä henkilökuntaa asiakkaina ja monella yrityksellä on erilaisia alennuskäytäntöjä kyseisten liikuntakeskusten kanssa, joten jos asiakasyrityksissä mietitään uusia tapoja toteuttaa henkilöstön hyvinvointia tukevaa liikuntaa, niin on usein luontevaa ottaa kyseisen kaltaisiin yrityksiin, joihin on jo valmiit yhteyden olemassa, yhteyttä.

Pienten toimijoiden osalta oletuksena on, että joku niistä tarjoaa myös yrityksille suunnattuja palveluja, mutta heidän valmiuttaan tarjota yritysliikuntapalveluita on internetsivuilta saadun informaation perusteella lähes mahdoton arvioida. Kuitenkin kannattaa pitää mielessä, että pieni organisaatio voi halutessaan nopeasti reagoida kysyntään ja olla siten vartenotettava kilpailija markkinoilla.

Kilpailukenttää kannattaa seurata aktiivisesti ja yrittää saada tietoa mahdollisista uusista toiminnan suuntauksista. Joskus pienen toimijan on hyvä olla mukana ison toimijan vetämässä uuden toiminnan aallossa ja yrittää hyötyä siitä mahdollisimman hyvin. Tosin kannattaa pyrkiä kuitenkin pitämään tarjotut palvelut sellaisina, että niitä ei missään olosuhteissa epäillä kopioitua muilta yrityksiltä.

4 UUDEN PALVELUN SUUNNITTELU

Liikunta-alan kriittinen menestystekijä on se, että yritykset pystyvät luomaan kuluttajille käytännöllisiä ja houkuttelevia tuotteita. Tuotteen ja palvelun sijaan tärkeintä on nykyisin käyttäjäkokemus. Nykyisin yhä useampi yritys on kilpailemassa samoista asiakkaista ja toisaalta kilpailijat tavoittelevat yrityksen olemassa olevia asiakkuuksia aggressiivisemmin kuin aikaisemmin. Tämän kehityksen myötä yritykset pyrkivät kehittämään jatkuvasti palveluitaan erottuakseen kilpailijoista. (Helander, Kujala & kump. 2013, 18; Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 16.)

Tulevan palvelun suunnittelun perusteena on oletus, että organisaatiot ovat valmiita maksamaan ennaltaehkäisevistä palveluista muun muassa esimieskoulutusten ja erilaisen terveysliikuntahankkeiden muodossa, koska he näkevät saavansa niistä hyötyjä. Eri-tyisesti tietovaltaisilla aloilla liiketoiminnan tuloksellinen pullonkaula tuntuu pikemminkin olevan ydinosaajien jaksaminen kuin liiallinen kilpailu tai halpatyövoiman käyttö. (Hesso 2012, 19-20.)

Palveluorganisaatiosta puhuttaessa nykyisin puhutaan asiakasläheisyydestä, joka käsittää paitsi asiakkaan ilmaistujen tarpeiden täyttämisen, myös ajattelu- ja toimintatavan, jonka kautta on mahdollista saada ymmärrystä asiakkaan piilevistä tarpeista. (Helander, Kujala & kump. 2013, 18.) Palvelunäkökulma on prosessi, jossa joukko resursseja on vuorovaikutuksessa keskenään ja asiakkaan kanssa ja pyrkimyksenä on tukea asiakkaan prosesseja arvoa tuottavalla tavalla. (Grönroos 2010, 82.)

Liikunta- ja hyvinvointiyritykselle työhyvinvointi ja henkilöstöliikunta ilmiönä on selkeästi markkinamahdollisuus, jolla on asiakkaiden tarve. Tätä tukee se, että tilanne ei ole lyhytaikainen, ja tutkimustieto Y-sukupolven työssä jaksamisesta kertoo, että ongelma tulee pahenemaan. 1990 luvulla syntyneiden toimistotyöpäivän kesto nykyisen tasoisella tuki- ja liikuntaelimistön kunnolla tulee olemaan noin kuusi tuntia päivässä. (Hesso 2012, 19-20.)

4.1 Palvelu, palvelupaketti ja palveluliiketoiminta käsitteiden määritelmä

Palvelu on monimutkainen ilmiö, josta löytyy kirjallisuudesta useita eri määritelmiä. Vuosituhannen vaihteen tienoilla Ylikoski (1999, 17-20) tarkasteli palvelun määrittelyä asiakkaan näkökulmasta ja totesi, että palvelua on kaikki se aineeton toiminta tai reaktiot, joista asiakas kokee maksavansa. Hänen määritelmänsä mukaan palvelu syntyy silloin kun se tuotetaan ja sitä ei voi palauttaa tai varastoida. Palveluun voi kiinteänä osana liittyä jotakin tavaraa, esimerkiksi ravintolapalveluissa ruoka ja juoma ovat keskeinen osa palvelukokonaisuutta

Grönroos (2000, 52) taas esitti määritelmäksi, että palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleensä siten, että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään.

Tältä vuosikymmeneltä löytyy esimerkiksi Tuulaniemen (2011, 59) määritelmä, jonka mukaan palvelu ratkaisee asiakkaan jonkin ongelman ja että palvelu on prosessi ja me koemme palvelun, mutta emme omista sitä. Lisäksi hänen mukaansa palvelussa on aina mukana merkittävänä osana ihmisten välinen vuorovaikutus. Edellä mainittua täydentää myös Grönroos (2010, 77-78) joka toteaa, että palveluun sisältyy useimmiten jonkinlaista vuorovaikutusta ja nykyisin onkin todettu, että juuri sitä pitää korostaa vaihdannan sijaan.

Grönroosin (2010, 77) mukaan keskustelu palvelujen määritelmästä on laantunut, eikä määritelmästä ole päästy yksimielisyyteen. Edellä kerrotun perusteella käytän tässä opinnäytetyössä palvelun, palvelupaketin ja palveluliiketoiminnan käsitteenä Tekesin mallia, jossa palvelu määritellään siten, että se on toimintaa tai toimintojen yhdistelmää, jonka palveluntarjoaja toteuttaa vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa vastatakseen asiakkaan tarpeisiin (Tekes 2010, 6.)

Palvelupaketti on tietynlaiseen tarpeeseen suunniteltu palvelutuotteiden tai palveluiden yhdistelmä. Palvelupaketin tarkoituksena on tuottaa asiakkaalle liiketoiminnallista arvoa tuotteen, palvelun tai muun toiminnan muodossa. (Tekes 2010, 7-8.)

Palveluliiketoiminta on liiketoimintaa, jossa palvelu muodostaa arvonluonnin perustan. Palveluliiketoiminnassa palvelun tarjoaminen muodostaa usein itsenäisen osan liiketoimintaa. (Tekes 2010, 10.)

Tässä opinnäytetyössä suunniteltu palvelu tuottaa toteutuessaan sen toteuttajalle uutta liiketoimintaa ja sen tarkoitus on myös tuottaa merkittävää arvoa palvelun käyttäjälle työhyvinvoinnin paranemisen ja hyötyä sairauspoissaolojen määrällisen ja niistä johtuvien taloudellisten menetysten vähenemisen vuoksi.

4.2 Mikä on palvelun liiketoimintasuunnitelma tai -malli ja miksi se laaditaan

Palvelun ja liiketoiminnan suunnittelun periaatteet vastaavat hyvin toisiaan, koska uudella palvelulla käytännössä luodaan kokonaan uutta liiketoimintaa palvelun tuottajalle.

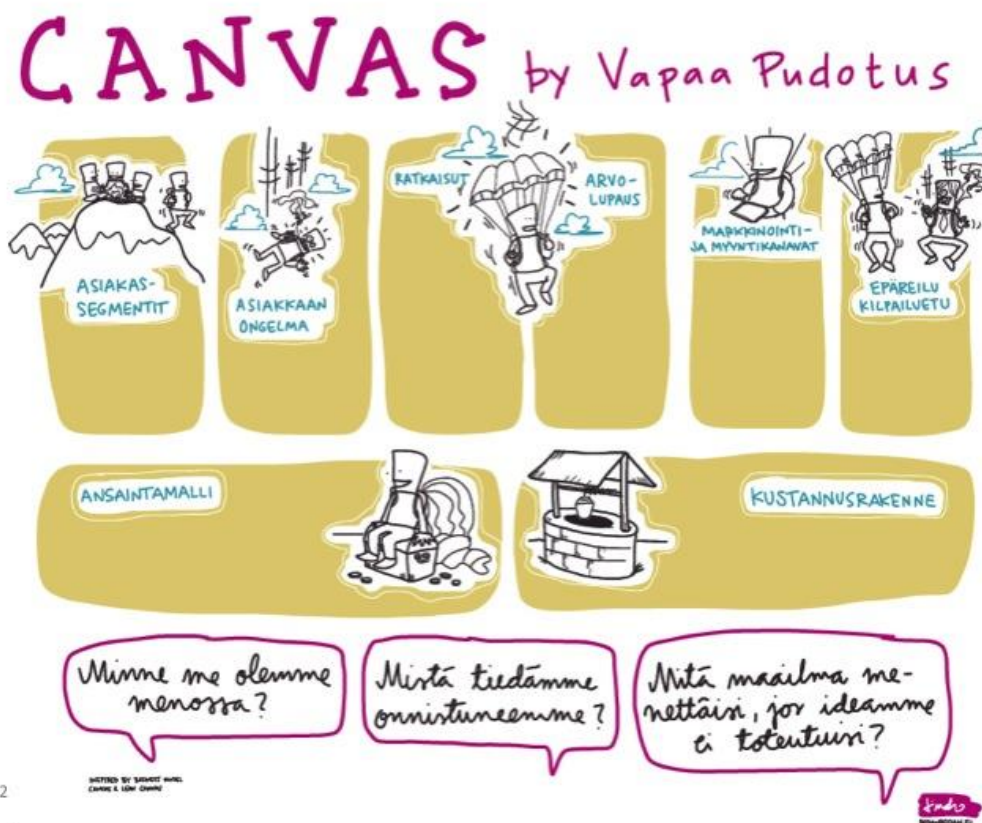
Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan tai liiketoiminta-alueen kokonaiskuvaus, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet ja ne keinot, joilla päämäärät ja tavoitteet saavutetaan. Se määrittelee, miten liiketoiminnan johto tarttuu tilaisuuteen eli hyödyntää tunnistetun liiketoiminnan. Suunnittelussa liiketoimintaa saatetaan sellaiseen muotoon, joka auttaa yrittäjää huomioimaan kaikki toiminnan edellytykset ja välttämään virhearviointeja. Suunnittelu auttaa liiketoiminnan harjoittajaa kiinnittämään huomiota jokaiseen liiketoiminnan osa-alueeseen eikä ainoastaan esimerkiksi innovaation ominaisuuksiin. (Koski & Virtanen 2005, 18 – 19.)

Liiketoimintasuunnitelman tehtävä on tarjota myös yrityksen sidosryhmille selvitys idean markkinakelpoisuudesta. Suunnitelman avulla tulevat yhteistyökumppanit saavat tiedon yrityksen tarkoituksesta ja aiotusta kehityssuunnasta. Tämä helpottaa yhteistyömahdollisuuksien kartoittamista. (Koski & Virtanen 2005, 19.)

Yksi tapa kehittää liiketoimintaa on Business Model Canvas (BMC) (Liite 1), jolla kehitetään olemassa olevia tai uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Malli koostuu yhdeksästä tukijalasta, joiden perusteella yritystä tai liiketoimintamahdollisuutta tarkastellaan. Nämä yhdeksän tukijalkaa mallissa ovat: asiakassegmentit, arvolupaus, jakelukanavat, asiakassuhteet, myyntitulot, avainresurssit, avaintoiminnot, pääyhteistyökumppanit, kulut. (Osterwalder & Pigneur 2010, 15-17).

Business Model Canvasista on myös tehty suomalaisia, hieman mukailtuja versioita. Tällainen löytyy esimerkiksi koulutusyritys Vapaa Pudotus Oy:n tekemänä (kuvio 3). Heidän mukaansa onnistunut liiketoimintamalli kertoo yrityksen tarinan. Se ottaa kantaa kaikkeen siihen, mitä meidän täytyy osata ja ymmärtää, jotta voimme olla parhaita. Liiketoimintamalli voi olla innovatiivinen, luova tai arkipäiväinen. Parhaimmillaan se on kuitenkin väline yhteisen ymmärryksen ja todellisen asiakaskeskeisen palvelukulttuurin syntymiseen. (Pudotus.fi 2014.)

Koulutusyritys Vapaa Pudotus Oy:n liiketoimintamallin suunnittelun canvas -mallin (kuvio 3) kahdeksan mukailtua tukipilaria ovat: asiakassegmentit, asiakkaan ongelma, ratkaisut, arvopäätös, markkinointi- ja myyntikanavat, epärealistinen kilpailuetu, ansaintamalli, kustannusrakenne. (Pudotus.fi 2014.)



KUVIO 3. Koulutusyritys Vapaa Pudotus Oy:n liiketoimintamallin suunnittelun Canvas (Pudotus.fi 2014).

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi: kun suunnitelma on liiketoimintaa tai uutta liiketoiminta-aluetta käynnistettäessä tehty, liiketoimintamallia tulisi

toiminnan kehittyessä myös kehittää ja päivittää liiketoiminnan muuttuvan, dynaamisen luonteen vuoksi. (Koski & Virtanen 2005, 20.)

Seuraavassa Henkilöstön personal trainer -palvelun liiketoimintamalli kuvattuna palvelun suunnittelun alkuvaiheessa Vapaa pudotus Oy:n canvas -mallin avulla.

4.2.1 Asiakassegmentit

Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja toiveita. Sen vuoksi organisaatio pystyy hyvin harvoin tyydyttämään jokaisen potentiaalisen asiakkaan tarpeita samalla tavalla, eikä sen tulisikaan yrittää ratkaista jokaisen ongelmia. Asiakkaat on jaettava homogeenisiin ja toisistaan riittävästi poikkeaviin segmentteihin. (Grönroos 2010, 422-423.)

Asiakassegmenttien määrittelemisen ei kuitenkaan ole helppoa ja juuri siitä syystä se usein tapahtuu intuition perusteella eikä tutkimuksiin ja selvityksiin tukeutuen. Joskus tällainen organisaation johdon tai idean isän näkemyksiin perustuva segmentointi on helppo ja edullisempi tapa kuin laajoihin tutkimuksiin perustuva segmentointi. Parhaimmillaan se johtaa menestykseen ja huonoimmillaan se saa aikaan huonompia tuloksia kuin se, ettei segmentoitaisi lainkaan. Kannattaa lisäksi muistaa, että segmentointi joudutaan kuitenkin aika ajoin uusimaan asiakkaan tarpeiden ja kilpailutilanteen muuttuessa, joten jollakin tavalla asiakaskunta kannattaa segmentoida ja valita ne segmentit, joita yritys haluaa palvella. (Ylikoski 1999, 48.)

Uuden palvelun segmentoimisessa keskeisimpänä tekijänä eli asiakkaiden yksinkertaisen ryhmittelyn tärkeimmäksi kriteeriksi valikoitui yrityksen sijainti, jotta palvelun tuottajalla olisi mahdollisuus palvella asiakkaitaan tehokkaammin ja matkustukseen ei kuuluisi taloudellisia tai aikaresursseja.

Asiakkaina voisi olla ensivaiheessa oikeastaan mikä vaan yritys, joka sijaitsee Tampereen talousalueella tai kohtuullisen välimatkan päässä Tampereelta. Kohtuullisena välimatkana voidaan pitää alle tunnin yhdensuuntaista matkaa henkilöautolla Tampereen keskustasta.

Toisena segmentin määrittämisessä käytettynä kriteerinä oli yrityksen henkilökunnan koko, koska mitä kookkaampi henkilökunnaltaan yritys on, niin yrityksen palvelusta saama hyöty kasvaa ja samalla myös palvelun tarjoajan saama tuotto.

TAULUKKO 2. Työssä määritellyt asiakassegmentit

Asiakassegmentin nimi	Asiakassegmentin kuvaus	Tavoiteltavuus
Pienet yritykset	1 – 10 henkeä	Tämä segmentti on toiseksi tavoiteltavin
Keskisuuret yritykset	11 – 59 henkeä	Tämä segmentti on tavoiteltavin
Isot yritykset	yli 60 henkeä	Tähän ei panosteta alkuvaiheessa

Asiakassegmenttejä ovat pienet yritykset, joiksi katsotaan tässä opinnäytetyössä 1 – 10 henkilöä työllistävät yritykset sekä keskisuuret yritykset joissa työskentelee 11 – 59 henkeä sekä kolmantena segmenttinä isot yritykset, jotka työllistävät yli 60 henkilöä.

Parantainen (2007, 26) toteaa, että palvelua on vaikea tuotteistaa, jos palvelun tuottaja muuttaa jatkuvasti mieltään siitä, kuka asiakkaasi on. Jos asiakas vaihtuu, myös hänen tarpeensa muuttuvat. Lopulta ratkaisunkin on muututtava, eli palvelun tarjoaja joutuu uusimaan palvelutuotteen ainakin osittain.

Grönroos (2010, 423) kirjoittaa siitä, että palveluyhteyksissä on usein vaikea tyydyttää asiakasryhmiä, joilla on hyvin erilaiset tarpeet. Hänen mukaansa kannattaakin valita yksi tai muutama segmentti kohderyhmiksi, joihin sitten keskitytään. Tämä tukee mielestäni Parantaisen edellä mainittua ajatusta. Kun organisaatio lisäksi arvioi sitä, millaisten asiakasryhmien palvelimessa sillä on paras osaaminen ja parhaat muut resurssit, niin sitten sen on tehtävä valinta siitä mihin keskitytään. (Ylikoski 1999, 56.)

Kilpailija-analyysin yhteydessä huomattiin, että Tampereen talousalueella isoilla liikunta-alan toimijoilla on tarjonnassaan yritysliikuntatuotteita. Koska analyysin yhteydessä tunnistettiin, että heidän kykynsä palvelulla erityisesti isoja organisaatioita on suuri ja pienemmän toimijan ketteryys taas antaa etua kilpailla muiden segmenttien asiakkaista,

niin päätettiin, että alkuvaiheessa tavoiteltavin segmentti on keskisuurten yritysten ryhmä ja toiseksi tavoiteltavin pienten yritysten ryhmä. Alkuvaiheen kartoituksessa ei keskitytä isoihin yrityksiin.

4.2.2 Asiakkaan ongelma

Asiakkaan ongelmanratkaisussa keskeisessä asemassa on ongelmanmäärittely. Ongelmanmäärittely lopulta tapahtuukin asiakkaan kanssa yhdessä, jonka jälkeen siihen etsitään ja ehdotetaan ratkaisua tai menetelmää sen voittamiseksi. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 69, 71.)

Ennakko-oletuksen mukaan asiakkaan työntekijät sairastavat ja ovat sen vuoksi poissa töistä. Tästä aiheutuu suoria kustannuksia asiakkaalle. Lisäksi asiakkaan työntekijöillä ilmenee väsymystä ja jopa työuupumusta, stressaantuneisuus saattaa olla yleistä, jonka johdosta työntöön tuottavuus on kärsinyt ja työntekijät eivät ehkä ole niin sitoutuneita tekemään asiakkaan kannalta parhaalla mahdollisella teholla omia työtehtäviään.

Asiakkaalla voi myös olla ongelmana saada houkuteltua yritykseensä sellaisia alansa erikoisosaaajia, joita on työmarkkinoilla tarjolla vähän. Esimerkkinä tällaisesta voi olla esimerkiksi mainostoimiston digitaalisen markkinoinnin erityisosaaajat, jotka ovat keskittyneet hyödyntämään nimenomaan kasvavaa sosiaalisen median mahdollisuutta markkinointikanavana.

Yllä mainittu oletus on se, josta kerätään ensimmäiseen asiakkaan kontaktiin argumentit, mutta lopulta asiakkaan ongelma määritellään yhdessä asiakkaan kanssa. Yleensäkin asiakkaan ongelmanratkaisu on olennainen osa yritysten välisten palveluiden markkinointia ja keskeinen osa henkilökohtaista konsultatiivista myyntityötä, kuten esimerkiksi palveluiden projektien myyntiä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 68.)

4.2.3 Ratkaisut

Palvelupakettien sisältöä ei ole ennakoon mietitty loppuun asti sisältöä hiomalla, vaan ainoastaan otsikkotasolla. Jos tuotteistusprosessi on riittävän ketterä, palveluja tarjoava yritys voi antaa houkuttelevan lupauksen jo siinä vaiheessa, kun itse palvelusta on valmiina vasta kaunis ajatus. (Parantainen 2007, 33.)

Asiakkaalle tarjotaan osaräätälöityjä liikuntapaketteja, jotka koostuvat neuvonnasta ja itse liikunnasta. Osaräätälöidyillä paketeilla tässä yhteydessä tarkoitetaan sellaisia palvelupaketteja, joissa palvelupaketin sisällön runko on muuttumaton, mutta siihen voidaan asiakkaan tarpeen mukaan joko lisätä tai siitä poistaa ominaisuuksia, jotka ovat ennalta määriteltäviä. Osaräätälöidyt paketit koostetaan asiakasläheisesti siten, että paketti luodaan mahdollisuuksien mukaan yhteistyössä asiakkaan työterveysyhteistyökumppanin kanssa ja palvelupakettiin sisältyy erilaisia osioita, esimerkiksi kunnon lähtötason mittaus, henkilökohtaista liikunta- ja ravintoneuvontaa, liikuntaohjelman laadinta ja sovittavalla tavalla internet kanavaa hyödyntävää jatkuvaa neuvontaa asiakkaan työtekoille.

Asiakasläheisellä tässä yhteydessä tarkoitetaan sellaista lähestymistapaa, jossa asiakasyrityksen yksilölliset asiakastarpeet otetaan yhä tarkemmin huomioon palvelupaketin sisältöä lopulliseen asuun muokatessa. Tämä edellyttää syvällistä ja laaja-alaista asiakkaiden tuntemista ja heidän ottamista mukaan palveluprosessin suunnitteluun ja toteutukseen. Tällä tavalla luotuihin palvelupaketteihin mahdollisesti ottamaan mukaan samanaikaisesti sekä julkituodut, että piilevät asiakastarpeet. (Helander, Kujala & kump. 2013, 29-30.)

Vaikka paketit joissain määrin räätälöidään todennäköisesti aina asiakasläheisellä toimintamallilla, niin silti palvelupaketeista on olemassa raakaversiot ja niiden sisällöt hintoineen. Näitä valmiina olevia paketteja voidaan hyödyntää palvelua esiteltäessä.

Valmiiksi suunniteltuja palvelupaketti malleja tulee olemaan kolme kappaletta. Tämä palvelupakettien määrän valinta perustuu siihen, että myyntipsykologian mukaan päättäjät jakautuvat ostokäyttäytymiseltään hyvin usein kolmeen melko selkeään ryhmään. Nämä ryhmät ovat edullisen tavoittelijat ja optimoijat, toiseksi varovaiset ja tavalliseen tyytyjät ja kolmanneksi erikoisuuden tavoittelijat ja laatutietoiset. (Parvinen 2013, 66.)

Kolmen vaihtoehdon palvelupakettimallissa on mahdollista houkutella ihmisiä keskimäiseen palvelupakettivaihtoehtoon. Tämän vuoksi keskimäinen palvelupaketti kannattaa optimoida siten, että siinä on sisältöön verrattuna asiakkaalle laadukas paketti, mutta palvelutuottajalle se on vaihtoehtoista kannattavin.

Myyntitilanteessa kannattaa palvelupakettien esittely aloittaa parhaimmasta huipputuotteesta, sillä on todennäköisempää, että asiakas päätyy ostamaan arvokkaampaa kuin jos myyjä aloittaa esittelyn edullisemmasta päästä. Lisäksi ostajalle on psykologisesti helpompaa siirtyä arvokkaammasta tuotteesta edullisempaan kuin toisinpäin. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 99).

Valmiiden pakettien ansiosta asiakkaan ostaminen helpottuu. Yksi tuotteistamisen tärkeimpiä tavoitteita on tehdä juuri ostamisesta mahdollisimman helppoa. Asiakkaat myös ostavat helpommin jotakin konkreettista. Mallit palvelupaketeista, jotka ovat jaettu ostettaviksi moduleiksi, ovat konkreettisesti asiakkaan tutkittavana ja vertailtavana. Tällä modulierakenteella on asiakaskohtainen räätälöintikin helpompaa (Parantainen 2007, 38, 53).

4.2.4 Arvolupaus

Kun edellä kuvatusti on päätetty, millainen on tavoiteltava asiakas ja mikä hänen ongelmansa on, niin pitäisi saada kiteytettyä naseva arvolupaus. Sen täytyy kertoa asiakkaille, minkä hänen lukuisista ongelmistaan aiomme ratkaista. Hyvä arvolupaus saa kohderyhmään kuuluvat pysähtymään ja kuuntelemaan sanomamme tarkasti. Arvolupausta laatiessa ei kannata kuitenkaan ryhtyä loputtomiin hiomaan iskulauseita, vaan tehdä mieluummin ensin selkokielineen, vaikkapa muutaman virkkeen mittainen hissipuhe, jonka jokainen kohderyhmään kuuluva tajuaa kerta kuulemalta. (Parantainen 2007, 164.)

Hissipuhe muokkautuu ajan myötä, ja se voi olla eri yrityksille erilainen. Rubanovitchin ja Aallon (2007, 8-9) mukaan yritysesittely kertoo lyhyesti yrityksestä itsestään ja yrityksen asiakkaalle tuottamasta lisäarvosta ja että esittely muokkautuu siksi, että myyjän on tuotava esille yrityksestään juuri ne seikat, joilla on merkitystä kyseiselle asiakkaalle.

Palvelupaketin suunnitteluvaiheessa hissipuhe on tämän suuntainen:

Palvelupaketin avulla asiakkaan henkilökunnan työhyvinvointi ja terveys paranevat. Näillä tavoitellaan asiakasyritykselle merkittäviä kustannussäästöjä vuositasolla ja lisäksi työn tuottavuuden kasvua.

Monien yritysten on jo nyt tai ainakin tulevaisuudessa kilpailtava markkinoiden parhaisista osaajista. Henkilöstön Personal Trainer –paketin avulla yrityksen työnantajamielikuva paranee ja sen avulla työnantaja on entistä houkuttelevampi alansa erikoisosaajien keskuudessa. Tämä uusi palvelu ja on yritykselle edullinen investointi ja sijoitus, joka tuottaa itsensä moninkertaisesti takaisin.

4.2.5 Markkinointi- ja myyntikanavat

Henkilökohtainen myyntityö on olennainen osa b to b –markkinoilla tapahtuvaa markkinointia, olipa myynnin kohde palvelu, tavara tai niiden yhdistelmä. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 53). Myös liikuntakeskuspalveluiden myynnissä yrityssektorin edustajille myyntikanavana mielestäni tärkein on suora henkilökohtainen myyntityö yrityksiin. Toimeksiantajalle erilaisten olemassa olevien verkostojen, kuten Pirkanmaan yrittäjät, suhteiden hyödyntäminen on avainasemassa varsinkin kun etsitään yritykselle mahdollisia asiakkaita eli prospekteja. Prospektit ovat potentiaalisia ostajia eli mahdollisia asiakkaita. Myyntihenkilöt käyttävät lukuisia lähteitä löytääkseen tuotteilleen ja palveluilleen prospekteja markkinoilta. (Ojasalo & Ojasalo 2010, 54.)

Lisäksi palvelun markkinointikanavina ovat suoramarkkinointi yrityksiin ja internetmarkkinoinnin hyödyntäminen. Internetmarkkinoinnissa esimerkiksi kannattaa hyödyntää esimerkiksi palveluista tehtäviä esittelyvideoita hyväksi sekä rakentaa omien nettisivujen tueksi johonkin olemassa olevaan suosittuun kanavaan blogi, jossa käsittelee työhyvinvointiin liittyviä asioita ja miten sitä voidaan parantaa liikuntapalveluiden avulla. Myöskään sosiaalisen median hyödyntämistä ei kannata markkinoinnin keinovalikoimasta unohtaa.

4.2.6 Epäreilu kilpailuetu

Epäreilu kilpailuetu syntyy mielestäni siitä, että yrityksellä on kohderyhmätuntemusta ja sitä käytetään tarkasti hyväksi palvelun tuotteen suunnittelussa ja sen markkinoinnissa sekä tuottamisessa. Kohderyhmätuntemusta omaava ja asiakkaan tarpeet ymmärtävä yritys ei tee vain erinomaista tuotetta vaan tuotteen, joka hyödyttää valitun kohderyhmän asiakasta enemmän kuin mistä hän maksaa. (Hesso 2012, 15.)

Toimeksiantaja voi saada lisää kohderyhmätuntemusta syventämällä tietouttaan työhyvinvointiin vaikuttavasta liikunnasta ja tutustumalla muun muassa niihin tutkimuksiin, mihin tässä opinnäytetyössä on viitattu.

Epäreiluna kilpailuetuna voidaan pitää ajatusta, että liikunta viedään asiakkaan työpaikalle ja työntekijöiden keskele yhdessä työterveyshuollon toimijan kanssa. Tällä tavalla poistetaan henkilökunnalta liikuntaan osallistumisen esteitä. Lisäksi osa epäreilua kilpailuetua on neuvonta, joka myös viedään työpaikalle, annetaan säännöllisesti tapaamisissa sekä palvelun käyttäjille myös netin välityksellä. Tämä takaa jatkuvan projektiin osallistuvien seurattavuuden ja helpottaa motivaatiotason ylläpitämistä.

Liikunta-aktiiviteettien joustava valinta on myös kohderyhmätuntemukseen perustuva kilpailuetu, jossa pyritään löytämään jokaiselle asiakasyritykselle ja heidän henkilöstölle eri tarpeisiin vastaavia liikuntalajeja sekä tapoja liikkua.

4.2.7 Ansaintamalli

Ansaintamalli on tärkeä asia palveluyritykselle, koska palvelusta saatava hinta on korvaus tuotetusta palvelusta ja se vaikuttaa suoraan palvelutuotteen kannattavuuteen. Hinnoittelustrategialla ja hinnoittelulla on keskeinen vaikutus koko yrityksen kannattavuuteen ja toiminnan jatkuvuuteen. Hinta on nopeasti vaikuttava kilpailukeino ja sen rooli vaihtelee erilaisissa liiketoiminnoissa ja erilaisissa strategioissa; jollekin yritykselle hinta on melkein ainoa kilpailukeino, toiselle yksi muiden kilpailukeinojen joukossa ja kolmannelle hinnalla ei ole juurikaan merkitystä. Yritykset soveltavat perushinnoittelustrategioitaan eri tavoin; toinen noudattaa vakaasti valitsemaansa peruslinjaa ja toinen operoi koko ajan aktiivisesti hinnalla ja osa operaatioista voi poiketa pitkällekin valitusta päähintastrategiasta. (Sipilä 2003, 25-26.)

Henkilöstön oma Personal Trainer - palvelu hinnoitellaan asiakkaalle lopulta aina erillisen asiakkaan kanssa tehtävän tarvekartoituksen avulla. Sipilän (2003, 62) mukaan tämä palveluhinnoittelun malli on arvo- ja hyötypohjainen, eli siinä palvelun hinta voi olla erilainen eri asiakkaille. Hän toteaa myös, että tämäntyyppinen arvo- ja hyötyperusteinen malli voi usein olla ainoa mahdollisuus palvelun hinnoittelulle, koska palvelu on niin uusi, että sille ei ole olemassa markkinahintaa.

Edellisen lisäksi palvelun hinnoittelun pohjana pidetään osaksi myös kustannusperustetta. Kustannusperusteisessa hinnoittelussa hinnoittelun perusteena käytetään palvelun tuotantokustannuksia, joihin lisätään yrityksen kate- tai voittotavoite. (Sipilä 2003, 58.) Tämän vuoksi on hyvä pitää palvelun hinnoittelun pohjana palveluun osallistuvan asiakasyrityksen henkilökunnan yksikkömäärää tai palvelun tuottamiseen käytettyä aikaa.

Vaikka palvelun hinnoittelussa käytettäisiinkin käytettyyn aikaan perustuvaa hinnoittelua, niin saattaa olla kuvaavampaa jakaa kustannus henkilöstön määrällä ja kertoa asiakasyritykselle paljonko sijoitus palveluun on jokaista työssä olevaa henkilöä kohden. Tällä tavalla palvelun ostaja pystyy arvioimaan paremmin millaisia hyötyä palvelusta saa verrattuna esimerkiksi siihen kuinka paljon yksi huonon yleiskunnon vuoksi poissaoleva työntekijä kustantaa yritykselle työpäivässä pelkkinä palkkakustannuksina ja työpanoksen menetyksenä.

Hinnoittelun perusteet elävät ajassa, eli ovat osaksi myös markkinaperusteisia. Markkinahinta voi palvelun markkinoille saamisen yhteydessä olla myös alle yrityksen tuotantokustannusten. (Sipilä 2003, 58.). Tällä tavoin voidaan saada yritykselle merkittävää etua siitä, että mukaan palvelua käyttämään ja omalta osaltaan palvelua kehittämään saadaan merkittävä referenssiyritys.

4.2.8 Kustannusrakenne

Uusia kustannuksia tuovia tekijöitä uudessa palvelutuotteessa alkuvaiheessa vähän, koska voidaan käyttää yrityksen omistuksessa olevia laitteita sekä tarvittaessa käytössä olevia tiloja.

Merkittävin osa kustannuksista muodostuu asiakasprojekteissa käytettävistä liikun-
nanohjaajista, joina toimii joko yrityksen toimitusjohtaja itse tai sitten erikseen ulkopuo-
lelta ostettavat tuntipohjaisesti veloittavat yrittäjäpohjaisesti toimivat alihankkijayrittä-
jät. Muita kuluja syntyy markkinoinnista ja myynnistä.

4.3 Alustava palvelupaketti

Ensimmäisessä vaiheessa palvelupaketin suunnittelussa yhteistyössä toimeksiantajan kanssa päädyttiin vaiheittain seuraavanlaiseen palvelupakettitarjontaan (taulukko 3).

TAULUKKO 3. Palvelupaketin ensimmäinen versio

Ateena Kaleva

YRITYSLIIKUNTAPALVELUT

Työhyvinvoinnin PERUSpaketti	Työhyvinvoinnilla TULOKSIIN-paketti	Yrityksen OMA LIIKUNNANOHJAAJA-paketti
<p>Aloitustason mittaus; kuntoindeksi mittaus ja kehonkoostumusmittaus</p> <p>Kunto-ohjelmat osallistujille oman tavoitteen mukaan</p> <p>Luento henkilökunnalle kahdesta valitusta aiheesta. (Esim. niska-selkä, kunnon merkitys työhyvinvoinnissa)</p> <p>Netti valmennus – sivuston käyttö *1.)</p>	<p>Sisältää PERUS paketin ominaisuudet</p> <p>Lisäksi:</p> <p>oma ohjaaja 2 kertaa kuukaudessa yhden työpäivän yrityksen tiloissa, jolloin mahdollisuus henkilökohtaiseen tapaamiseen</p> <p>yhteisiä liikuntatuokioita (lajit sovitetaan erikseen) 1 kertaa / kk</p>	<p>Sisältää PERUS paketin ja työhyvinvoinnilla tuloksiin paketin ominaisuudet</p> <p>Lisäksi:</p> <p>oma liikunnanohjaaja käytettävissä edellisten lisäksi 2 kertaa kuukaudessa yhden työpäivän yrityksen tiloissa, joilloin mahdollisuus henkilökohtaiseen tapaamiseen tai esimerkiksi yhteisten aktiviteettien suunnitteluun, tms.</p>
Kesto 3 kk	Kesto 3 kk	Kesto 3 kk
Hinta 1680 e	Hinta 2900 e	Hinta 3780 e

*1.)Jokaiselle osallistujalle omat tunnukset nettipalveluun, joka kokoaa projektin sisällön, tiedotuksen sekä kertyvän aineiston, osa valmennuksesta tapahtuu nettivalmennuksen kautta

Hinnat alv 0%

4.3.1 Palvelupaketin perusominaisuudet

Palvelupaketteja on kolme erilaista, jotka esitellään seuraavissa kohdissa paketeittain. Kaikki paketit koostuvat määritellyistä perusominaisuuksista ja kaikkiin paketteihin voidaan lisätä asiakkaan kustannuksella haluttuja lisäpalveluita. Tällä taataan riittävä asiakaslähtöisyys ja pakettien räätälöitävyys.

Kaikissa paketeissa minimiaika on 3 kuukautta ja erikseen hinnoiteltavat lisäkuukaudet ovat mahdollisia ja niitä tavoitellaan jo myyntivaiheessa.

Lisäksi yritysliikuntaan osallistuva yrityksen henkilökunta voi ostaa itse pakettiin haluamia lisäelementtejä, kuten esimerkiksi henkilökohtaisia Personal Trainer –palveluja, kuntosalipalveluja, kuntosaliohjausta, tarkempia kuntotestauksia sekä tulevaisuudessa vuokrata laitteita, kuten esimerkiksi sykemittareita tai muita liikuntaa aktivoivia laitteita. Lisähankinnat, lukuun ottamatta laitteita, voi maksaa myös yrityksen henkilökunnalleen antamalla liikuntaseteleillä.

4.3.2 Työhyvinvoinnin peruspaketti

Paketti sisältää:

- Aloitustason mittauksen kuntoindeksi mittauksella
- Kehonkoostumusmittauksen
- Kunto-ohjelman osallistujille oman tavoitteen mukaan
- Luento kahdesta valitusta aiheesta
 - o Esimerkiksi selkä-niska, kunnon merkitys työhyvinvoinnissa
- Netti –valmennus sivuston käyttö
 - o Jokaiselle osallistujalle sivustolle omat henkilökohtaiset käyttäjätunnukset
 - o Kokoa koko projektin sisällön, tiedotuksen ja kertyvän aineiston
 - o Osa valmennuksesta tapahtuu nettivalmennuksen kautta
- Paketin hinta 1680 e + alv

4.3.3 Työhyvinvoinnilla tuloksiin -paketti

- Sisältää kaikki peruspaketin ominaisuudet
- oma ohjaaja 2 kertaa / kuukausi yhden työpäivän yrityksen tiloissa, jolloin mahdollisuus henkilökohtaiseen tapaamiseen
- yhteisiä liikuntatuokioita 1 / krt / kk
- Paketin hinta 2900 e

4.3.4 Yrityksen oma liikunnanohjaaja -paketti

- Sisältää kaikki perus ja työhyvinvoinnilla tuloksiin -paketin elementit
- Oma liikunnanohjaaja käytettävissä yrityksen tiloissa lisäksi 2 työpäivää kuukaudessa
 - o Voidaan jakaa useammalle päivälle, esim. 2 päivää + 4 x 0,5 työpäivää
 - o Sisältö on erikseen sovittava. Esimerkiksi osa johdon sparraukseen, osa henkilökunnalle, virkistyspäivät, jne.
- Paketin hinta 3780 e

4.4 Ohjeita miten palvelupaketti kannattaa esitellä asiakkaalle

Asiakkaille palvelupakettien esittelyn yhteydessä kannattaa tarjottu hinta purkaa osiin. Esimerkiksi työhyvinvoinnilla tuloksiin -paketti investointina hyvinvointiin maksaa alle 1000 euroa kuukaudessa tai että kuukausihinta on noin 967 e.

Toinen hyvä tapa esitellä investoinnin suuruutta on lasketa mitä kustannus on yhtä yrityksessä työskentelevää henkilöä kohden. Esimerkiksi jos yrityksessä on tavoiteltavimman segmentin mukaisesti 15 henkilöä töissä investointi on Työhyvinvoinnilla tuloksiin -paketilla noin 65 e / henkilö / kuukausi.

Tätä hintaa on hyvä verrata esimerkiksi siihen, mitä mahdollisesti yksi sairauspoissa-olopäivä maksaa yritykselle. Tapa havainnollistaa hyvin ja antaa asiakkaalle hyvän mahdollisuuden miettiä hyvinvointi-investoinnista saatavaa hyötyä.

Esittelyn yhteydessä kannattaa tukeutua aina jonkinlaiseen visuaaliseen apukeinoon, esimerkiksi esitteeseen, hinnastoon tai erikseen laadittuun esitykseen. Siitä asiakkaan on helpompi hahmottaa asia ja kun esitys on vielä tehty juuri asiakasyritykselle, niin aineiston voi jättää heti tapaamisen yhteydessä ja tarvittaessa vain tarkentaa sitä sovitusti jälkeenpäin.

Materiaalien laatimisen yhteydessä materiaalin sisältö kannattaa laatia siten, että samaa materiaalia pystytään hyödyntämään myös lisämateriaalina esimerkiksi yrityksen kotisivuilla tai esimerkiksi slideshare –palvelussa. Kyseisen palvelun käytössä on se hyöty, että sen sisältö on löydettävissä internet hakukoneilla.

Slideshare on internetissä toimiva esitystenjakopalvelu. Käyttäjät voivat ladata sinne Power Point, Keynote ja OpenOffice esityksiään. Palvelu on lanseerattu vuonna 2006, ja sitä voi verrata Youtubeen, mutta siinä missä toisessa on videoita, toisessa on kalvoesityksiä. (Wikipedia 2014.)

SlideShare palvelun avulla on helppoa viedä power point –tyyppiset esitykset internetiin. Lisäksi palveluun viedyt esitykset löytyvät hyvin hakukoneista. Palvelu on erinomainen tapa lisätä näkyvyyttä osaamiselleen. Esitystä voi jakaa palvelusta helposti esimerkiksi sosiaalisen median palveluihin tai sähköpostilla. (Hirvonen 2014.)

5 TYÖTERVEYSYHTEISTYÖKUMPPANIN HANKINTA

5.1 Työterveysyhteistyökumppanin hankinnan taustaa

Palvelupakettien suunnitteluvaiheessa ajateltiin taustatietoon perustuen, että palveluja asiakasyrityksille tarjotessa pitäisi olla mukana työterveyspalveluja tarjoava yritys.

Yrityksillä, jos ne toimivat työnantajina, on velvollisuus järjestää henkilökunnalleen vähintään laissa säännellyt työterveyspalvelut kaikille työsuhteessa oleville työntekijöille (Työterveyshuolto pienyrityksessä 2014). Yhteistyökumppani työterveyspalveluja tuottavasta yrityksestä voi siis valikoitua jo mahdollisen asiakasyrityksen olemassa olevasta työterveyden yhteistyökumppanista tai siten, että toimeksiantaja tarjoaa työterveyspalveluja tarjoavan yrityksen asiakkaille työhyvinvointia edistäviä liikuntapalveluita yhteistyössä.

5.1.1 Työterveyspalveluita tarjoavien yritysten taustakartoitus

Mahdollisten työterveysyhteistyökumppanien kartoitus aloitettiin valitsemalla Pirkanmaalla toimivia työterveyspalveluita toimivia yrityksiä seuraavasti:

Yksi kunnallinen liikelaitos, Työterveyspalvelu Viisari

Työterveyspalvelu Viisari on kunnallinen liikelaitos Pirkanmaalla, joka tuottaa laadukkaita työterveyspalveluita ja niitä täydentäviä monipuolisia työhyvinvointipalveluita. Yritys lupaa, että yrityksen palveluvalikoimasta löytyy aina asiakasyrityksen tarpeisiin sopivat palvelut. (Tthviisari.fi, 2014) Palveluvalikoimasta ei löytynyt varsinaisesti liikunta-alan ammattilaisiin viittaavia työnkuvia.

Yksi Suomen Työterveys Ry:n jäsen Pirkanmaalta

Tampereen työterveys Ry on vuonna 1973 perustettu yhdistysten jäsenten omistava työterveyspalveluja tuottava yritys. Sen työterveyspalvelujen piirissä on tällä hetkellä noin 950 yrityksen 33400 työntekijää.

Tampereen työterveys kertoo sivuillaan, että heidän painopisteensä toiminnassa on kumppanuuden periaattein toimiva asiakkaiden tarpeista lähtevä ennaltaehkäisevä toiminta. He mainitsevat tämän lisäksi, että he tukevat asiakkaidensa liiketoimintaa ja tavoitteita työhyvinvoinnin keinoin.

Kaksi yksityisen sektorin työterveyspalveluita tuottavaa yritystä, joista ensimmäinen on Mehiläinen Oy

Oikein valituilla ja määrätietoisilla työhyvinvointipalveluilla vaikutetaan suoraan työn tuottavuuteen ja luodaan perusta koko yritystoiminnan kilpailukyvyille. (Mehiläinen.fi, 2014)

Mehiläinen tuo työterveyspalveluiden ohella markkinoiden johtavan työhyvinvointipalvelu-konseptin, joka sisältää ratkaisuja ja palveluita johtamisen, työelämän elämänlaadun sekä työkyvyttömyysriskien hallintaan. Lisäksi palvelukokonaisuuteen kuuluu kartoitusten, kyselyiden ja mittauksen menetelmiä sekä räätälöityjä kohderyhmätuotteita. Yritys voi halutessaan ulkoistaa koko työhyvinvointitoiminnan Mehiläiselle, jolloin yritys vapauttaa oman henkilökuntansa työaikaan muihin tehtäviin. (Mehiläinen.fi, 2014)

Lisäksi Mehiläinen korostaa, että työhyvinvointipalvelut voi nyt ostaa kätevästi yhdestä paikasta ja Mehiläisen omaa palveluntuotantoa täydentävät toimialan johtavat kumppanit, joiden tuotteet muodostavat arvoa tuottavan kokonaisuuden yksilön, työyhteisön ja yrityksen kannalta. Lisäksi Mehiläinen lupaa ottaa asiakkaan tarpeet huomioon ja kehittää yhdessä palvelutuotteitaan asiakasyrityksen tilanteeseen sopivaksi. (Mehiläinen.fi, 2014)

Toinen yksityisen sektorin työterveyspalveluita tuottava yritys on Dextra Oy (Pihlajalinna)

Dextra Työterveys tarjoaa kokonaisvaltaiset työterveys- ja työhyvinvointipalvelut. Tiiviillä yhteistyöllä ja yhdessä asiakasyritysten kanssa laaditun toimintasuunnitelman avulla luodaan edellytykset henkilöstön terveyden ja

työkyvyn tehokkaaseen tukemiseen. Paketti rakennetaan moni ammattilaisin voimin. Mukana on työterveyslääkäreiden ja työterveyshoitajien lisäksi työfysioterapeutti, organisaatiopsykologi sekä ravitsemusterapeutti. (Dextra.fi, 2014). Varsinaisesti liikunta-alan ammattilaisten mukanaolosta ei sivuilla mainita.

5.1.2 Työterveyspalveluita tarjoavien yritysten halukkuus yhteistyöhön

Eräs palvelun tuottaja vastasi alustavaan tiedusteluun yhteistyöstä, että heillä ei ole aikaa perehtyä asiaan ja toivottivat mahdollisten yhteistyökumppanien hankinnassa menestystä.

Toinen toimijoista taas vastasi, että heillä itsellään ei ole tarjota liikuntapalveluita osata työterveyspalveluiden kokonaisuutta ja heillä ei myöskään ole erityisiä yhteistyösopimuksia paikallisten tai valtakunnallisten liikunta-alan yritysten kanssa. Mikäli tarpeita tulee, niin asiat katsotaan tapauskohtaisesti ja heiltä annettiin myönteinen kanta asiaan ja keskustelevat mielellään, jos asiakasyritykseksi valikoituu kyseisen yrityksen työterveyspalveluja käyttävä yritys.

Viimeiseksi saadussa vastauksessa yrityksen yhteyshenkilö kertoi, että he järjestävät itse erilaisia liikuntaryhmäpalveluita ja liikuntapäiviä asiakasyrityksilleen, mutta ne ovat yleensä Kelan tukemia. Jos yritys kysyy heiltä liikuntapalveluita tuottavia yrityksiä, niin he tekevät yhteistyötä tällä hetkellä paikallisen ison liikuntakeskuksen sekä valtakunnallisen liikuntapalveluita tuottavan yrityksen kanssa. Mutta he ovat kiinnostuneita toteuttamaan palveluja myös muiden toimijoiden kanssa, mikäli heidän asiakasyrityksensä niin haluaa.

5.1.3 Johtopäätökset työterveysyhteistyökumppanin mukanaolosta palvelukokonaisuudessa

Yhteydenotot työterveyshuoltoa tarjoaviin yrityksiin eivät tuottaneet sellaista tulosta, että se olisi voitu heti esitellä tämän opinnäytetyön toimeksiantajalle niin, että yritys olisi voinut ryhtyä jonkun valitun toimijan kanssa keskustelemaan mahdollisesta yhteistyöstä ja mahdollisen yhteisen pilotti-projektin käyntiin saattamisesta.

Yhteydenotoissa kuitenkin selvisi, että on todennäköisempää päästä yhteistyöhön työterveystoimijan kanssa siten, että on ensin sovittu työhyvinvointia edistävän projektin aloittamisesta jonkun yrityksen kanssa ja vasta sen jälkeen otetaan yhteyttä kyseisen yrityksen työterveyskumppaniin ja katsotaan mitä voidaan tehdä yhdessä ja tuoko se suunnitellulle asialle lisäarvoa.

Lisäarvoa tällaisesta toimintamallista muodostuu asiakasyrityksille todennäköisesti ainakin siinä, että työterveystoimija voi tehdä sellaiset kuntotason mittaukset, jotka ovat tietävästi asiakasyritykselle tuettuja. Tämä tosin vähentää toimeksiantajan projektista saamaa taloudellista etua, mutta mahdollistaa tarjoukset tekemisen muusta liikuntaosuudesta kilpailukykyisemmällä ja ehkä jopa katteellisemmalla hinnalla. Lisäksi työterveystoimijan mukanaolosta tulee niin asiakasyritykselle kuin liikunta-alan toimijalle lisäarvoa koska heidän tietämyksensä henkilöstön tarpeista varmasti mahdollistaa rakentamaan asiakasyrityksen tarpeita paremmin vastaavan kokonaispaketin.

Edellä mainittua johtopäätöstä vahvistaa Työ- ja elinkeinoministeriön heinäkuussa julkaistettu raportti, jossa todetaan että liikunta-alan yritysten tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat terveydenhoidon toimijat, mutta samalla korostetaan sitä, että tasavertainen kumppanuus eri hankkeissa vaatii vielä asenteen muutosta sairaanhoidosta sellaisen terveydenhuollon suuntaan, jossa liikunta tunnustetaan toimivana ja tehokkaana kuntoutusmuotona. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2014, 16.)

6 PALVELUPAKETTI-IDEAN TESTAAMINEN ASIAKKAILLA

6.1 Palvelupaketti-idean testaamistavan valinta

Laadullinen tutkimusmenetelmä on toimiva selvityksen toteuttamisessa, kun tavoitteena on ilmiön kokonaisvaltainen ymmärtäminen. Lähtökohtana tässä menetelmässä on se, että halutaan löytää kirjoittamatonta faktatietoa tai halutaan ymmärtää millaiset uskomukset, halut, ihanteet ja käsitykset ihmisten toiminnan taustalla vaikuttavat. Aineiston keräämisen keinoina toimii joko yksilö- tai ryhmähaastattelu riippuen siitä, millaista tietoa selvityksellä halutaan. (Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Palvelupaketin testaaminen päätettiin tehdä yksilöhaastatteluna, koska haastatteluihin halutaan osallistuvan eri yrityksen päättäjiä, jotka ovat toimeksiantajalle potentiaalisia asiakkaita ja tällä tavalla haluttiin säilyttää keskustelutilanteessa saatava tieto haastatteen ja haastateltavan välisenä.

Suositteluvia tapoja toteuttaa yksilöhaastattelut ovat joko lomake- tai teemahaastattelut. Lomake on stukturoitu haastattelulomake, jossa kaikilta tutkittavilta kysytään samassa järjestyksessä ja muodossa avoimet kysymykset. Teemahaastattelu on puolistukturoituna vapaampi tapa kerätä aineistoa, kun tavoitteena on kerätä tietoa jostakin teemasta. (Vilka & Airaksinen 2003, 63.)

Yksilöhaastattelun toteutustavaksi valittiin teemahaastattelu, jota hyödynnettiin vaihteitain siten, että ensiksi haastateltiin yksi potentiaalinen yritys, joka voisi mahdollisesti lähteä mukaan pilottihankkeeseen, ja tämän jälkeen vasta muut mahdolliset asiakasyritykset.

Edellä mainittuun toimintamalliin haastattelujen tekemisessä päädyttiin siksi, että ennen varsinaisia haastatteluja on syytä tehdä koehaastattelu, jossa voi kontrolloida haastatteluteemojen toimivuutta. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 206.) Tästä ensimmäisestä asiakashaastattelusta saatujen palautteiden perusteella palvelupakettia ja sen esittelytapaa ajateltiin muokattavan hieman ja vasta sen jälkeen ajatusta ajateltiin esiteltävän muille mahdollisille asiakasyrityksille.

Laadullisen tutkimusmenetelmän ja sen aineiston keräämisen tavoite on aineiston sisällöllinen laajuus, kuin aineiston määrä kappaleina. Tutkimushaastattelujen lukumäärällä ei useinkaan pysty korvaamaan sisällöllistä laatua. (Vilkkä 2005, 109.) Tässä opinnäytetyössä haastattelut tehtiin neljän eri organisaation edustajalle.

6.1.1 Teemahaastattelut

Tietoa palvelupakettien sisällön kehittämiseksi ja asiakasyritysten toiveita koskien työhyvinvointia parantavaa liikuntaa on saatava suoraan asiakasyritysten päättäviltä henkilöiltä. Haastattelussa on suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä, kuin kyselytutkimuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 36.) Edellä mainittu pätee mielestäni nykypäivän kiireisiin yritysten päättäjiin.

Teemahaastattelu on puolistukturoitu haastattelumenetelmä, jolle on ominaista se, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia. Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 47, 48.)

Haastattelut voivat muistuttaa spontaania keskustelua, mutta eroavat näistä kuitenkin siksi, että haastatteluilla on tietty päämäärä, johon haastattelun kautta pyritään. Haastattelijalla on tiedon intressi, jonka vuoksi hän tekee kysymyksiä ja aloitteita, kannustaa haastateltavaa vastaamaan, ohjaa keskustelua, fokusoi tiettyihin teemoihin. (Ruusuvuori & Tiittula 2005, 23). Teemahaastattelua käytettäessä ollaan yleensä kiinnostuneita tutkittavan ilmiön perusluonteesta ja ilmiön ominaisuuksista sekä hypoteesin löytämisestä pikemminkin kuin ennalta asetettujen hypoteesien todentamisesta. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 66.)

Henkilöitä valitaan yleensä haastateltaviksi sillä perusteella, että he edustavat jotakin ryhmää, esimerkiksi miehiä tai naisia, suomalaisia. Tutkimuksen tarkoitus määrää tällaiset ryhmittymät. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 83). Tämän tutkimuksen kohderyhmänä ovat potentiaalisten asiakasyritysten päättäjät.

6.1.2 Haastattelujen runko

Teemahaastattelua käytettäessä on suunnitteluvaiheen tärkeimpiä tehtäviä haastattelu-teemojen suunnittelu. Haastattelurunkoa laadittaessa ei tehdä yksityiskohtaista kysymysluetteloa, vaan teema-alueluettelo. Tämä luettelo on haastattelutilanteessa haastattelijan muistilistana ja tarpeellisena keskustelua ohjaavana kiintopisteenä. Haastattelutilanteessa teema-alueet tarkennetaan kysymyksillä. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että myös haastateltava toimii tarkentajana. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 66.)

Tässä tutkimuksessa haastattelujen runko tehtiin palvelupakettikokonaisuuksiin perustuvien pääteemoihin perustuviksi.

- Aloitus ja esittely
- Haastattelija esittelee itsensä ja kertoo miksi on tekemässä tätä haastattelua ja kertoo lyhyesti mitä sen pohjalta tehdään
- Aloitetaan keskustelemalla lyhyesti liikunnan merkityksestä työhyvinvointiin
- Keskustellaan siitä miten yrityksessä tällä hetkellä tuetaan työkykyä ylläpitävää liikuntaa
- Esitellään ajatus ”Henkilöstön Personal -trainer” palvelusta
- Keskustellaan sen sopivuudesta tai sopimattomuudesta yritykselle
- Mitä positiivista ja/tai negatiivista haastateltava näkee ajatuksessa
- Mitä kehitettävää haastateltavan mielestä olisi ajatuksessa
- Kysytään mitä asiakas mahdollisesti olisi valmis maksamaan palvelusta tai paljonko valmis sijoittamaan työhyvinvointia parantavaan toimintaan yrityksessä työskentelevää henkilöä kohden

6.1.3 Haastattelujen tallennus ja aineiston analyysi

Suunnitteluvaiheessa on päätettävä, mitä välineitä haastattelija haastattelujen aikana tarvitsee. Haastattelujen tallennus muodossa tai toisessa on välttämätöntä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 75). Tässä opinnäytetyössä pyrittiin kirjoittamaan haastatteluista mahdollisimman tarkat muistiinpanot keskusteluteemoittain. Aineiston puhtaaksikirjoituksen eli litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkimustehtävästä ja tutkimusotteesta riippuu, kuinka tarkkaan litterointiin on syytä ryhtyä. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 139.) Aineiston puhtaaksikirjoitus tässä tapauksessa tehtiin niin, että muistiin-

panoja täydennettiin heti haastattelujen jälkeen muistinvaraisesti kirjoittaen samalla kaikki muistiinpanot kirjalliseen muotoon.

Aineiston analyysi tehtiin niin, että edettiin suoraan analyysiin enemmän tai vähemmän kirjoittajan intuitioon luottaen, koska sen nähtiin olevan riittävää aineiston määrän ja aiheen tuttuuden perusteella. (Hirsijärvi & Hurme 2001, 136.)

6.2 Asiakasyritysten haastattelut

Haastattelut toteutettiin siten, että suunniteltua palvelupakettia lähdettiin tarjoamaan ensiksi yhdelle potentiaaliselle asiakkaalle. Tältä asiakkaalta ajateltiin saatavan arvokasta palautetta ensimmäisestä palvelupakettiversiosta. Kokemuksia haluttiin myös oppimismielessä siitä, miten ajatus palvelupaketista voidaan esittää selkeästi asiakaskeskusteluissa.

Ensimmäisen esittelyn jälkeen palvelupaketin esittelyn malli voitiinkin kirkastaa itselle ja haastattelun kulkua hieman muokattiin siten, että muilta yrityksiltä saataisiin aihepiiriin liittyen mahdollisimman paljon tietoa ja mielipiteitä siitä, millainen mahdollisen yhteistyön tulisi olla.

Seuraavassa on ensiksi kuvattu kontakti ensimmäiseen asiakasyritykseen ja tarjousprosessin vaiheet ja sen jälkeen havainnot siitä, miten lähestymismallia ajateltiin muokattavan jo ennen seuraavia asiakashaastatteluja tai ainakin ennen seuraavaa mahdollista tarjouksen tekemistä.

6.2.1 Ensimmäinen kontakti mahdolliseen asiakasyritykseen

Ensimmäinen kontakti mahdolliseen pilottihankkeeseen osallistuvaan yritykseen löytyi Tamperelaisesta mainostoimistoalan yrityksestä, jossa työskentelee 18 henkilöä.

Henkilökunnan keski-ikä on varsin matala. Sairauspoissaolot eivät ole sinänsä rasite, mutta työn henkinen kuormittavuus on tiedostettu alan ajoittaisesta hektisyydestä johtuen.

Yritys panostaa hyvin yleisesti käytössä olevalla tavalla henkilökunnan liikuntaan, eli tarjoaa liikuntakeskusyhteistyökumppanin kautta henkilökunnalle mahdollisuutta omaehtoiseen liikuntaan. Lisäksi yrityksessä on järjestetty työkykyä ylläpitäviä eli TYKY-päiviä ja teemaluentoja liikuntaan ja terveyteen liittyvistä aiheista yhteistyössä oman vakuutusyhtiökumppanin kanssa.

Tapaamisessa mahdollisen asiakasyrityksen edustajan kanssa keskusteltiin pääperiaatteissa hankkeemme taustasta ja asiakasyrityksen kiinnostus aiheita kohtaan oli varovaisen positiivinen. Hankkeen ajatus yhdessä tekemisestä, työilmapiirin ja työhyvinvoinnin parantamisesta kiinnosti. Lisäksi asiakasyritys nosti itse hankkeeseen liittyvän työnantajamielikuvaa parantavan näkökulman esille.

Esteenä nähtiin hankkeeseen osallistumiseen se, että mahdollisiin projektin aiheuttamiin kustannuksiin ei ole varauduttu tälle budjettikaudelle. Kuitenkin mahdollinen sijoitus hankkeeseen nähtiin sijoituksena tulevaisuuteen, joka myös asiakasyrityksen edustajan mukaan maksanee itsensä vähintäänkin takaisin.

Tapaamisen lopputuloksena oli, että asiakkaalle lähetetään keskustelusta saatuihin tietoihin perustuva tarjous ja asiaa tarkastellaan mahdollisesti uudessa tapaamisessa tai ainakin puhelinneuvottelussa.

6.2.2 Ensimmäisen tarjouksen sisältö

Tarjouksen sisältö perustui aikaisempaan tapaamisessa käytyihin keskusteluihin ja muokkautui ajallisesti kolmen kuukauden pilottihankkeeksi.

Palvelutarjouksen perusajatuksena oli tarjota yritykselle Oma liikunnanohjaaja -paketti, jota tarjouksessa kuvattiin seuraavasti:

”Personal Trainer yrityksellenne tarkoittaa lyhyesti sitä, että yritys saa oman treenarin, joka sparraa osallistujia kohti parempaa kuntoa, virkeämpää työyhteisöä ja saa aikaan positiivista ”pöhinää” työpaikalle.”

”Lisäksi kyseinen palvelu luo hyvin positiivisen kuvan työnantajasta olemassa oleville työntekijöille, sekä vahvistaa yrityksen houkuttelevuutta tulevien ammattilaisten rekrytoinnissa.”

Tarjouksen ja sitä kautta tarjotun palvelun runkona oli ajatus, että liikunnanohjaaja on paikalla yrityksessä kerran viikossa neljä tuntia kerralla. Tarjottu palvelupaketti kokonaisuus kestää kolme kuukautta. Silloin kun treenari on yrityksessä paikalla, voidaan joko suunnitella tulevia aktiviteetteja, toteuttaa suunniteltuja aktiviteetteja tai treenari voi olla käytettävissä henkilökunnan henkilökohtaisiin kysymyksiin.

Tarjotun palvelupaketin sisältö siis muokkautuu mahdollisen yhteistyön kuluessa asiakasyrityksen tarpeita vastaavaksi. Runko kolmen kuukauden pilottijaksolle tarjouksessa oli seuraava:

1. Kuukausi

Henkilökunnalle tehtävät kehonkoostumismittaukset sekä kuntoindeksimittaukset

Palautekeskustelu mittauksista sekä tulevan projektin läpikäyntiä

Henkilökohtaiset keskustelut ja henkilökohtaiset ohjelmat

Yksi ryhmävalmennus, jonka sisältö valitaan asiakkaan kanssa yhdessä eri aihepiireistä.

Esimerkiksi ryhmävalmennus voi liittyä painonhallintaan tai kunnonkohotukseen.

2. Kuukausi

Yksi valmennus, joka toteutetaan ryhmässä. Aihe valitaan asiakkaan kanssa, esimerkiksi tutustuminen uuteen lajiin.

Kaksi ryhmävalmennusta, jonka sisältö valitaan erikseen. Esimerkiksi teemoina voivat olla painonhallinta tai kunnonkohotus.

3. Kuukausi

Kaksi valmennusta, jotka toteutetaan ryhmässä. Aiheet valitaan asiakkaan kanssa. Esimerkiksi teemoina voivat olla lajitutustuminen, painonhallinta tai kunnonkohotus.

Kehonkoostumus- ja kuntoindeksimittaus toistetaan

6.2.3 Tarjouksen purku asiakkaan kanssa ja johtopäätökset

Asiakkaaseen otettiin yhteyttä sovitusti tarjouksen lähetystä seuraavalla viikolla ja pyydettiin uutta tapaamista, jolloin tarjouksen sisällön voisi vielä tarkemmin käydä asiakkaan kanssa läpi.

Tapaamisen järjestämisessä ei kuitenkaan onnistuttu ja tarjoukseen saatiin kieltävä vastaus sähköpostitse. Tähän oli syynä ilmeisesti vuosiloma-ajan läheisyys ja yrityspäätäjän kiireinen tilanne. Asiaan kuitenkin sovittiin palattavan lomakauden jälkeen.

Ensimmäinen tapaaminen asiakasyrityksen kanssa ei johtanut toivottavaan yhteistyön alkuun, mutta käynnistä saatiin merkittäviä oppeja seuraaviin kertoihin. Oppeja olivat:

- Esittelymateriaali pitää olla sellainen, että idean voi näyttää asiakkaalle heti ensimmäisessä tapaamisessa mahdollisimman yksinkertaisesti
- Paketin hinta pitää esittää jo esittelyvaiheessa niin, että kustannus on laskettu yhtä työntekijää kohden kuukaudessa. Kustannus voidaan laskea esimerkiksi työntekijämäärän mukaan. Parasta olisi taustakartoituksessa ennen asiakastapaamista saada kohteena olevan yrityksen todellinen työntekijämäärä selville.
- Varsinainen tarjous pitää ensisijaisesti päästä esittelemään henkilökohtaisesti asiakkaalle. Tapaaminen tulisi sopia jo ensimmäisessä tapaamisessa. Jos tämä ei ole mahdollista, niin tarjous tulisi lähettää kuitenkin mielellään samana päivänä kuin idean esittely on tapahtunut.
- Jos tarjous joudutaan lähettämään asiakkaalle ilman henkilökohtaista esittelyä, niin kannattaa pyrkiä sopimaan jo valmiiksi aika puhelinpalaverille tai jollekin muulle virtuaalivälineitä hyödyntävälle palaverille tarjouksen läpikäyntiä varten.

6.3 Asiakasyritysten haastattelujen yhteenveto

6.3.1 Liikuntasetelit, harrastekerhot ja massatapahtumiin kannustaminen

Kaikilla haastatelluilla yrityksillä on käytössään jonkin palveluntarjoajan liikunta- tai virikesetelit. Tämän lisäksi yritykset tukevat erilaisia harrastekerhoja, kuten esimerkiksi salibandy- ja keilakerhotoimintaa, jääkiekko- ja pesäpallojoukkueita sekä näiden lisäksi henkilökunnan osallistumista erilaisiin liikunnan massatapahtumiin, kuten Pirkan Hölkä- tai Tampere Maraton -tapahtumaan.

6.3.2 Työkykyä ylläpitävä ja työhyvinvointia edistävä toiminta

Työkykyä ylläpitävä tai työhyvinvointia edistävää toimintaa on jossakin määrin kaikilla haastatelluilla yrityksillä. Toiminnan tavoitteena on aktivoida yritysten henkilökuntaa omaehtoiseen liikuntaan antamalla aiheeseen liittyvää asiantuntijoiden neuvontaa ja liikuntaohjeita. Toteutus tapahtuu yleensä teemapäivien muodossa ja ne järjestetään joko yksin oman organisaation voimin, ulkopuolisen tahon kuten esimerkiksi vakuutusyhtiö tai sitten oma työterveyshuollon kanssa yhteistyössä. Tämän tyyppisiä teemapäiviä on yleensä korkeintaan 2 – 3 vuodessa.

6.3.3 Kuntotestaus ja muut kunnosta huolehtimiseen aktivoivat keinot

Haastatelluissa yrityksissä henkilöstön kuntotestejä tehdään vain erikseen henkilökohdaisesti sopien, mikäli erityiset syyt työntekijän kohdalla niin vaativat tai sitten ei ollenkaan. Kuntotestausten käytön vähyyteen vaikutti käytettävissä olevien varojen pienuus sekä se, että ei uskottu niiden lopulta aktivoivan liikkumaan aikaisempaa enempää. Haastattelussa tuli esille myös seikka, että haastateltavien näkemyksen mukaan kuntotestauksiin yleensä osallistuivat jo muutenkin valmiiksi liikunnallisesti aktiivisimmat työntekijät.

Muina aktivoinnin keinoina haastatelluissa tuli esille Polar aktiivisuusrannekkeiden sekä FirstBeat sykeanalyysin käyttö.

Polar aktiivisuusranneke mittaa koko vuorokauden ajan henkilön aktiivisuutta ja kertoo siitä saatavat hyödyt. Rannekkeeseen voi myös määritellä päivittäisen tavoitteen ja seurata miten sen voi saavuttaa. Saavutuksia voi myös jälkeenpäin tarkastella rannekkeen käyttöön liittyvän Polar Flow –verkkopalvelun kautta tai älypuhelimella. (Polar-loop.com 2014.)

FirstBeat sykenalyysi on henkilön sykemittaukseen perustuva menetelmä, joka tuottaa tarkkaa tietoa esimerkiksi stressin hallinnasta, liikunnan vaikuttavuudesta, työn kuormittavuudesta ja levon palauttavasta vaikutuksesta. Menetelmän kerrotaan olevan kokonaisvaltainen työkalu henkilökohtaisen ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen. (Firstbeat.fi 2014.)

6.3.4 Liikuntahankkeen sisältö, kesto ja kustannukset

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että esitettyjen pakettien sisältö on ajatukseltaan toteuttamiskelpoinen ja looginen. Erityisesti pidettiin siitä, että liikuntahankkeen alussa on jonkin tyyppinen kuntotason mittaus. Sisällössä haastateltujen mielestä oli myös hyvää se, että niissä oli yhdessä tekemistä ja yhteisiä tietoisuuksia eri aiheista, mutta myös yksilötason eri tarpeet huomioon ottavaa ohjausta. Haastatellut olivat sitä mieltä, että kokonaisuudessaan hankkeen sisältö varmasti muotoutuu varsinaisessa sopimusneuvottelussa, jos sille tasolle keskusteluissa lähdetään.

Hankkeen kestoa haastatellut kommentoivat eri tavoin. Osassa haastatteluja kolmen kuukauden mittaista paketeissa esitettyä aikaa pidettiin ihan liian lyhyenä siihen, että sillä saataisiin jotakin pysyvää aikaiseksi. Toisaalta taas aikaa pidettiin hyvänä yhteisenä projektin alkuna johonkin pidempikestoiseen. Haastatteluissa esitettiin yhtenä vaihtoehtona puolen vuoden tai jopa vuoden aikajaksoa. Jos aikajakso on pidempi, niin silloin haastateltavien mielestä hankkeen alussa yhteistyö voisi olla tiiviimpää, jotta osallistujat saavat temmon harjoittelussa päälle ja lopussa yhteinen tekemistä ei ole niin usein, mutta mahdollisuus ottaa yhteyttä ohjaajaan pysyy samanlaisena koko hankkeen ajan. Kuntotason kehityksen mittaus myös hankkeen lopussa pidettiin hyvänä, mutta epäiltiin sen tarpeellisuutta kolmen kuukauden jaksossa.

Haastatteluissa nousi esiin myös idea, jossa liikuntapaketin kesto ei olisikaan sidottu aikaan, vaan se olisi toistaiseksi jatkuva. Idean mukaan jatkuvan paketin tulisi olla yritykselle todella edullinen. Palvelun alussa paketin maksaisivat yrityksen lisäksi osaltaan yhteistyökumppanit, kuten esimerkiksi vakuutusyhtiö ja osaksi hankkeeseen mukaan lähtevä henkilökunta omilla liikunta- tai virikeseteleillään. Jatkuvuudella pyrittäisiin siihen, että mukaan lähtijät toimisivat hyvinä referensseinä ja heidän avullaan hankkeeseen olisi lopulta houkuteltavissa koko yrityksen henkilökunta jollakin tapaa mukaan.

6.3.5 Osallistujien sitouttaminen hankkeeseen

Haastatteluissa tuli ilmi, että henkilökunta yrityksissä lähtee erilaisiin liikuntahankkeisiin kovin huonosti mukaan. Esille tuli epäily myös siitä, että kuinka moni oikeasti jaksaa mukana hankkeen loppuun saakka, vaikka hankkeen vetäjän jatkuva yhteydenpito esitettyssä yhteistyöideassa ymmärrettiinkin.

Keinoina sitoutumisen parantamiselle haastatteluissa nousi esille ehdotus, että osallistujille voisi olla joku itse maksettava kohtuullinen omavastuuosuus. Omavastuuosuuden maksamiseen ehdotettiin lisäksi mahdollisuutta, että henkilöstö voisi maksaa sen liikunta- tai virikeseteleillä.

Yhtenä sitouttamisen keinona nähtiin liikuntaprojektin liittäminen yrityksen mahdolliseen sisäiseen intranettiin. Esimerkkinä ehdotettiin hymynaamojen käyttöä aina tietyin välein. Hymynaamat ilmeillään kuvastaisivat miten projekti etenee.

Myös erilaisia projektista saatavia palkintoja tai osaksi leikkimielistä kisaa ehdotettiin sitouttamiskeinoksi. Mahdollinen kisa voisi olla myös osastojen välinen tai joissakin tapauksissa voitaisiin kisata esimerkiksi naapuriyrityksen kanssa. Myyntiorganisaatiossa erilaiset raha- tai vapaa-aika palkinnot esimerkiksi kuntotason nostamisesta olivat haastateltavan mielestä muutenkin kilpailuhenkistä henkilöstöä motivoiva tapa.

Aamulehti (2014, A14) kirjoitti otsikolla ”Viisi kuntaa kisaa kuntoilemalla Pirkanmaalla” kamppailusta, jossa palkintona on Pirkanmaan huippukuntoisimman kunnan titteli. Jutun kirjoitushetkellä Kangasala johti kilpailua, koska se oli onnistunut innostamaan jo lähes 600 kunnan työntekijää liikkumaan. Kannoilla kiri Ylöjärvi noin 500 osallistujallaan.

Kilpailussa on kyse valtakunnallisesta Suomen Huippukuntoisin kunta - liikuntakampanjasta, jossa kuntien työntekijöitä kannustetaan selättämään syksy liikumalla. Kilpailussa kuntien henkilöstö kokoaa työporukoista joukkueita. Osallistujat kirjaavat sähköiseen liikuntapäiväkirjaan kaikki vähintään kymmenen minuuttia lestävät liikuntasuorituksensa. Verkossa kunkin kunnan joukkueet voivat vertailla tuloksia keskenään ja sijoitusta muiden kuntien kilpailussa.

Kisan tarkoituksena on innostaa kaikki liikkumaan kuntoilutaustasta ja kuntotasosta riippumatta. Ylöjärvellä lisäkannusteena toimii myös raha. Kaupungissa on vuosia ollut jo käytössä kuntopalkkiot. Esimerkiksi kunnon kohotessa huonosta keskitasolle voi saada 450 euron kertakorvauksen.

Jutun mukaan palkitseminen kannattaa, sillä liikkuminen lisää tunnetusti työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja. Jo kolmen tunnin liikkumisella viikoittain on todettu olevan sairauspoissaoloja vähentävä vaikutus.

Liikuntakampanjan lisäksi jokainen osallistuja pääsee mukaan kampanjan ajan kestävään hyvinvointivalmennukseen. Verkkopalvelusta löytyy työkalupakki oman hyvinvoinnin edistämiseen. Tarjolla on tietoa esimerkiksi levosta ja hyvästä ravinnosta.

7 TOIMENPIDE-EHDOTUKSET TOIMEKSIANTAJALLE

7.1 Yleistä

Ihmisten hyvinvointi on ilmiö, johon monella yrityksellä on liiketoiminnallinen intressi. Hyvinvointialan organisaatioilla on hyvät mahdollisuudet hyödyntää hyvinvointisektorin nopeaa kehitystä liiketoiminnassaan. Seuraamalla jatkuvasti ulkoisen ympäristön mahdollisuuksia ja uhkia alan organisaatiot pystyvät toimimaan ketterästi ja luoden lisäarvoa asiakkaalle uusien palveluiden muodossa. (Hesso 2012, 19.)

Fokusoiva yritys rajaa kohderyhmää ja kehittää usein yhteistyössä asiakkaan kanssa palvelua sellaiseksi, että se on räätälöity juuri asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty. Loput puolet on toteuttamista. (Hesso 2012, 16.)

Tärkeintä on, että yrityksessä ymmärretään ja tiedetään:

- Mihin pyritään ja millä pelisäännöillä?
- Kuka on asiakas ja keitä vastaan kilpailemme?
- Mikä on strategia ja miltä pohjalta syntyy kilpailuetumme?
- Mitä lisäarvoa asiakas saa?

(Hesso 2012, 17.)

Edellä kuvatusti mielestäni on keskeisintä tehdä päätös, lähdetäänkö laajentamaan toimintaa, vai keskitytäänkö vanhaan olemassa olevaan toimintaan ja sen kehittämiseen.

Yrityksen liiketoiminnan uudistuminen voi lähteä liikkeelle usein hyvin pienestä asiasta, joka lopulta muuttaa koko liiketoiminnan suuntaa. Siksi yrityksessä on tärkeää ko-keilla, kehittää ja olla luomassa uusia erilaisia asioita yhdessä asiakkaiden kanssa.

Seuraavassa esittelen ehdotuksia tämän päätöksen tueksi ja ehdotuksia siitä, miten toimeksiantaja voi mahdollisesti tulevaisuudessa hyödyntää ja kehittää selvitettyä yritykselle suunnattua työhyvinvointia edistävää palvelua:

7.2 Vaihtoehto A - Palvelupaketti julkiseen myyntiin

Yleiset selvitykset ja asiakashaastattelut puoltavat ajatusta, että palvelupaketti kannattaa ottaa aktiivisesti myytävien tuotteiden listalle.

Palvelupaketti tulee muotoutumaan varmasti vielä sisällöltään, mutta niin sen on mielestäni tarkoituskin. Paketti tulee oletettavasti jokaisella kerralla olemaan lopulta ainakin osaksi erilainen, koska siinä tulee näkyä asiakkaan kanssa yhteistyössä rakennettu loppusilaus. Jokaisesta esittelystä ja varsinkin ensimmäisestä toteutuvasta asiakasprojektista on upea mahdollisuus oppia lisää ja hioa tarjottavaa kokonaisuutta entistä paremmaksi.

Ensimmäiset referenssit ovat myös arvokas asia jatkon myynnin ja markkinoinnin kannalta. Kannattaa myös jatkossa pyrkiä tekemään ainakin ensimmäinen, ja mahdollisesti kaikki tulevat projektit siten, että niiden tuloksista voi julkaista materiaalia ulospäin. Sosiaalinen media ja esimerkiksi blogit ovat tälle materiaalille hyvä julkaisukanava.

Hyöty ulospäin julkaistusta materiaalista ei ole ainoastaan liikuntahankkeen vetäjälle tuleva, vaan myös projektiin osallistuva asiakasyritys saa positiivista näkyvyyttä. Tämän tapaisiin projekteihin mielestäni media reagoi hyvin positiivisesti ja julkaisee niistä juttukokonaisuuksia eri kanavissa. Oletukseni mukaan ulospäin julkaistu materiaali myös sitouttaa asiakasyrityksen henkilökuntaa tekemään kaikkensa yhdessä sovitun projektin loppuun saattamisessa.

Palvelupaketin kesto ja hinnoittelua kannattaa vielä tarkentaa. Mielestäni idea siitä, että osan kustannuksista maksaa henkilö itse ja osan työpaikka on joissakin tapauksissa toimiva. Tämä tapa kattaa kustannukset on mielestäni kuitenkin huono tapa aktivoimaan passiivisia liikkujia palvelun käyttäjäksi. Haastatteluissa esille tulleet pidemmän tai jopa jatkuvan palvelupaketin mallit kannattaa ottaa tarkempaan tarkasteluun. Esimerkiksi jatkuvan mallin palvelussa kustannukset katettaisiin pääasiassa jollakin palveluiden lisämyynnillä suoraan henkilöstölle. Lisämyyntielementtejä voisivat olla esimerkiksi painonhallintapalvelut tai vaikkapa hierontapalvelut yrityksen tiloissa.

7.3 Vaihtoehto B - Nettipohjaisesta vaihtoehdosta liikkeelle

Mikäli käytettävissä olevat resurssit tällä hetkellä eivät riitä lähteä myymään ja markkinoimaan kokonaisvaltaista työhyvinvointia parantavaa palvelupakettia asiakasyritysten henkilöstölle, niin suosittelen miettimään nettipohjaisen osuuden rakentamista ja sen markkinointia edes pienessä mittakaavassa. Tähän toimeksiantajalla on hyvät valmiudet, koska se myy suurelta osin nettivalmennukseen pohjautuvaa painonhallintaohjelmaan yksityishenkilöille.

Työhyvinvointia ylläpitävässä palvelussa ja painonhallintapalvelussa on mielestäni sekä sisällöllisiä, että myynnillisiä synergioita. Lisäksi tässä vaihtoehdossa on mielestäni myös se hyöty, että uudelle palvelulle saadaan luotua jonkin verran näkyvyyttä etukäteen. Tämä hyöty ennakkonäkyvyydestä realisoituu siinä vaiheessa kun kokonaisvaltaisen paketin myyntiä lähdetään toteuttamaan mahdollisesti myöhemmin. Tämän lisäksi palvelupakettiin liittyvää materiaalia on jo ennakkoon valmiina tehtynä.

7.4 Vaihtoehto C - vaiheittain liikkeelle

Lähdetään liikkeelle toteuttamaan määrätietoisesti nettipohjaista vaihtoehtoa ja samalla luodaan edellä kuvatusti hyvä pohja tulevalle. Lisäksi tehdään kuitenkin määrätietoinen, realistinen, mutta kuitenkin nopeasti etenevä ja haastava suunnitelma siitä, miten kokonaispalvelua lähdetään myymään eteenpäin

Ketterät yritykset reagoivat muutoksiin ja tekevät päätöksiä nopeasti. Nopeiden kokeilujen pitäisi olla yritysten arkea. Uudet mallit viedään nopeasti toiminnaksi, testataan ja pyydetään palautetta. Ei koota isoja ohjaus- ja suunnitteluryhmiä, vaan tehdään pienellä porukalla nopeasti ja otetaan asiakas mukaan, testataan ja kehitetään. Jos homma ei toimi, luovutaan ja epäonnistutaan halvalla. Tämä vaatii toimintamallien jatkuvaa kyseenalaistamista, kykyä vaihtaa tarvittaessa suuntaa ja välillä epäonnistua. (Lindberg, Raiskio & Koulu 2014, 32.)

7.5 Myyntiin kannattaa panostaa

Monissa pienyrityksissä varsinaiseen myyntiin panostaminen on hyvin vähäistä. Osakseen tätä voi selittää sillä, että myynnille ei ole osoitettu erillisiä henkilöresursseja. Syyinä voi myös olla haluttomuus myyntityöhön tai myyntikammo. Parvinen toteaa (2013, 106) kuitenkin, että ammattitaito myymiseen yrityksissä ei ole useinkaan este, vaan että yrityksillä on pelko asiakkaan kielteiseen suhtautumiseen ja tämän vuoksi yrityksissä vältellään esimerkiksi myyntisoittojen ja asiakkaiden kontaktoinnin tekemistä. On yksinkertaisemmin miellyttävämpääkin tekemistä, kuin olla yhteydessä tuiki tuntemattomiin ihmisiin.

Myynnistä pitääkin tehdä säännönmukainen suunnitelma, jota toteuttaa. Myynnissä tekemisen määrän ja tulosten välillä on melko suoria ja hyviä korrelaatioita. Sellaiset myyntiaktiviteetit, joita ovat esimerkiksi määrätietoinen kontaktointi, huolellinen ja suunnitelmallinen argumentointi, myyntityylin sovittaminen asiakkaaseen sekä sitkeä pyrkimys kaupan päättämiseen tuovat mukanaan varmasti onnistumisia ja omalta osaltaan opettavat pitämään myyntityöstä. (Parvinen 2013, 119.)

Myyjän kolmen parhaan kaverin nimet ovat toisto, toisto ja toisto. Vain liukuhihnalla toistamisella varmistetaan, että tulos on maksimaalinen. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että myyntityö tuntuisi liukuhihnatyöskentelyltä, koska asiakkaiden ja tilanteiden erilaisuus tuo myyntityöhön tarvittavaa vaihtelua ja mielenkiintoa. (Herranen 2011, 148.)

Myynti on mielestäni aika tavalla samanlaista kuin mitä on oman kunnon kohottaminenkin. Alussa on aina vaikeaa, mutta toistolla ja kurinalaisella suunnittelulla ja suunnitelmasta kiinni pitämisellä saa hyviä tuloksia aikaan. Suosittelenkin toimeksiantajaa miettimään olisiko myynnin tehostamiseen löydettävissä jonkinlainen ratkaisu. Tämä ratkaisu voi löytyä joko osa-aikaisen myyntihenkilön palkkauksen tai vaikkapa yhteistyösopimuksen tekemisen myyntityötä tekevät organisaation kanssa. Kaikkea myyntiä ei kuitenkaan mielestäni kannata ulkoistaa, vaan pienyrityksessä kannattaa enemmän miettiä voiko johdolta siirtää joitakin tehtäviä pois, jotta heille saadaan lisää aikaa keskittyä yrityksen arvokkaimpaan asiaan – myyntiin.

7.6 Verkostojen hyödyntäminen

Herranen kirjoittaa (2011, 144), että menestys syntyy luomalla verkostoja. Jos onnistut löytämään oikeat ihmiset, jotka tuntevat sinut ja oppivat luottamaan sinuun, pystyt heidän kauttaan tuomaan onnistumiset kohti itseäsi ja lisäksi rakentaa luottamusta itseesi ja liiketoimintaasi niiden kautta.

Uskon itse tähän väitteeseen ja kannustan toimeksiantajan yrittäjää hyödyntämään monissa eri yhteyksissä luomiaan verkostoja paremmin. Verkostojen avulla pystyy monistamaan myyntityön tulokset ja saattaa saada samalla asiakaskäynnillä jopa useita eri asiakkaita. (Herranen 2011, 145).

Herranen tähdentää (2011, 145-146) verkostojen käytössä sitä, että ei kannata erehtyä sekoittamaan bisnestä ja kavereita keskenään. Hänen mukaansa kannattaakin keskittyä myymään vain bisneskontakteille. Edellä mainittujen bisneskontaktien hyödyntämisen lisäksi pienen toimijan kannattaa harkita yhteistyötä saman alan yritysten kanssa. Grönroos (2010, 58) toteaa, että palveluyritykset huomaavat usein, että niiden on mahdotonta toimittaa yksinään asiakkaiden tarvitsemaa kokonaispakettia tai että paketin tuottamiseen tarvittavien resurssien ja tietämyksen hankinta tulisi liian kalliiksi. Hänen mukaansa voi olla tehokkaampaa ja kannattavampaa etsiä kumppani ja hankkia siltä tarjottuun palveluun tarvittavat täydentävät osuudet.

Toimeksiantajalla on olemassa jo nykyisellään suhteita toisiin yrityksiin, kuten esimerkiksi yrittäjäpohjaisesti työskenteleviin liikunnanohjaajiin ja toisiin alan yrityksiin. Näistä yhteistyökumppaneita ja resursseja voisi hankkeen eteenpäinviemiseksi löytyä. Tätä tietysti edellyttää täyttä luottamusta, muuten kumppaniyritykset eivät sitoudu yhteiseen asiaan (Grönroos 2010, 58).

Yhteydenotot esimerkiksi työterveyspalveluja tarjoaviin yrityksiin kannattaa tehdä uudestaan ja suunnitella yhteydenottostrategia hyvin. Uskon, että pitkäjänteisellä työllä kyseisistä yrityksistä löytyy yhteistyöhalukkuutta ja mahdollisuuksia luoda uudenlainen verkostomainen tapa toimia yhdessä palvelujen tarjoajana.

Asiakashaastattelussa saatu tieto, että vakuutusyhtiöt järjestävät omien asiakasyritystensä kanssa työkyvyn ylläpitoon liittyviä teemapäiviä, antaa oletuksen, että myös vakuu-

tusyhtiöihin kannattaa olla jatkossa yhteydessä ja pyrkiä verkottumaan heidän kanssaan. Suosittelen lähtemään liikkeelle esimerkiksi toimeksiantajan omasta vakuutusyhtiöstä, josta varmasti oman yhteyshenkilön kautta löytyy oikea keskustelukumppani.

7.7 Lisämyynti elementit

Kaikkien palvelupakettien rinnalle kannattaa rakentaa jotakin lisäpalvelupaketteja, joita mahdollisessa hankkeessa mukana olevat henkilöt voivat halutessaan helposti ostaa lisäksi.

Esimerkiksi työhyvinvoinnin paranemiseen tähtäävään pakettiin voi lähteä tarjoamaan yrityksen tiloissa tarjottavia hierontapalveluita, samalla hieroja tai fysioterapeutti voi antaa lisäohjeita esimerkiksi lihashuoltoon ja venyttelyyn. Tämän lisäksi näistä tiedoista asiakkaan luvalla voidaan viestittää ainakin anonyymisti työnantajalle, mikäli esimerkiksi olisi toivottavaa parantaa joitakin työasentoja tai muuten panostaa parempaan työergonomiaan. Tämänkaltaisia työfysioterapeutin palveluita on joillakin työterveys-toimijoilla olemassa, mutta asiakaspotentiaalia riittää silti, koska suuri osa pienistä yrityksistä on hankkinut työntekijöilleen vain kaikkein suppeimmat lain vaatimat työterveyspalvelut.

Lisämyyntielementeistä on edellä kuvatusti taloudellista hyötyä palvelun tuottajalle. Lisähyötynä on myös asiakkaan saama parempi lihaksiston tila ja lisäksi mahdollisesti hyötyjänä on myös koko käynnissä oleva työhyvinvointiprojekti. Projektin saamana hyötynä voidaan ajatella, että siihen osallistujien tyytyväisyys hankkeeseen kokonaisuutena kasvaa.

Muita lisämyyntielementtejä voisivat olla esimerkiksi rentoutuskurssit, stressinhallintakurssit sekä jopa kauneuden- ja keuhonhoitopalvelut. Myös elämänhallinta, meditaatio ja life coaching -palvelut voisivat mielestäni sopia lisämyytäviksi palveluiksi. Hyvinvointia lisäävän ydintuotteen ohella palveluinnovaation tulisi kuitenkin liittyä kiinteänä osaksi päätuotetta. Lisäelementtien avulla kuluttajat tavoittelevat nautintoa ja elämyksiä. (Grenman, Räikkönen & Wilska 2014, 54.)

7.8 Muita kehitysideoitu

Yritysliikuntapalvelulle mielestäni kannattaa varata aivan omat kotisivut internettiin. Tarkastin internetin domain-palveluja välittävästä domainkeskus.com (20.10.2014) palvelusta, että esimerkiksi yritysliikunta.fi, työhyvinvointi.net ja firmaliikunta.fi domainit olivat vielä vapaana. Joku niistä voisi olla hyvä ja edullinen tapa parantaa palvelun löydettävyyttä internetistä.

Toisena kehitysideana esitän, että kannattaa pyrkiä yhteistyöhön mainos- tai markkinointitoimiston kanssa, jossa toimeksiantajan rooli olisi tuottaa yhteistyökumppanille henkilöstöliikuntapalveluita ja yhteistyökumppani voisi rakentaa uuden tuotteen brandia sekä auttaa ja neuvoa tuotteen parhaassa mahdollisessa lanseeraamisessa markkinoille.

Edellisestä jalostettuna ajatus viedä verkossa tehtävää palvelua uudelle tasolle on etsiä yhteistyökumppani sellaisesta toimijasta, joka tekee ratkaisuja mukana kannettaviin älypuhelimiin. Markkinoilla on monia erilaisia toimijoita, jotka tämän kaltaisia ratkaisuja toteuttavat. Yksi heistä on esimerkiksi Tampereella toimiva Training Apps Finland Oy. Yritys on joulukuussa 2013 perustettu startup-yritys, joka tuottaa liikuntasovelluksia yhteistyössä huippu-urheilijoiden kanssa. Heidän ensimmäisen tuotteen idea oli se, että treenin pitää olla sellainen, jonka voi tehdä missä tahansa. (Aamulehti 2014, A22.). Mielestäni tämä ajatus ja tapa voisi tukea esimerkiksi sellaisen organisaation yhteistä liikuntahanketta, jossa ainakin osa henkilöstöstä on liikkuvassa työssä.

Vastauksena toimeksiantajan liiketoiminnan laajentamishaasteeseen voisi myös olla personal training -studion perustaminen. Tällainen ajatus tuli vastaan lukiessani Hesson kirjaa (2012, 94), jossa kirjoittaja kertoo pääkaupunkiseudulla toimivista liikunnanohjaajista, jotka toimivat kyseisen kaltaisen tilasta käsin. Toimeksiantajan tapauksessa tiloissa on ilmeisesti vajaakäytössä esimerkiksi neuvottelutila sekä toimistotilan kaltaista tilaa. Keskuksessa on myös olemassa olevat laitteet ja niidenkin päivkäyttöä ajatus voisi tehostaa. Ehdottamassani mallissa personal trainer -yrittäjä ostaa toimistohotellin kaltaisesta tilojen käyttöoikeuden itselleen esimerkiksi kuukausivuokraa vastaan tai sitten päiväkorvauksena. Korvaus voisi olla edullisempi, jos ohjaajan asiakas sitoutuu omatoimiseen harjoitteluun toimeksiantajan kuntosalilla.

8 YHTEENVETO JA POHDINTA

8.1 Tarkoitus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä myytävä palvelupaketti ja mahdollisesti jopa pilottihanke uudesta yrityksille suunnatusta liikuntapalvelusta, jonka työnimenä oli Henkilöstön Personal Trainer -palvelu. Palvelupakettia oli tarkoitus esitellä potentiaalisille asiakasyrityksille ja samalla kerätä arvokasta tietoa, jonka perusteella palvelua voitaisiin muokata asiakkaita paremmin palvelevaan muotoon. Lisäksi tarkoituksena oli saada hankkeeseen mukaan joku työterveyspalveluja tuottava organisaatio.

Taustaosuudessa tutustuttiin työhyvinvoinnin edistämisen merkitykseen sekä henkilöstöliikunnan nykytilaan ja sen tulevaisuuteen Suomessa. Näiden lisäksi kilpailija-analyysin avulla tutustuttiin toimeksiantajan toiminta-alueen kilpailijoiden yrityksille suuntaavaan palvelutarjontaan. Ennen ensimmäisen palvelupakettiversion julkaisua tutustuttiin myös palvelun suunnittelun käsitteiden määritelmiin.

Havaintojen pohjalta tehtiin toimeksiantajalle toimenpide-ehdotuksia sekä esitettiin muita esille tulleita huomioita liiketoiminnan kehittämisen osalta.

8.2 Keskeiset tulokset

Sairauspoissaolojen aiheuttamat taloudelliset menetykset suomalaisille työnantajille ovat merkittävät. Onkin kaikkien työnantajien, yksilöiden sekä yhteiskunnan etu pyrkiä ennaltaehkäisemään niiden syntyä.

Yksi keino vähentää sairauspoissaoloja on työhyvinvoinnin paranemista edistävään toimintaan panostaminen. Työhyvinvointi on laaja kokonaisuus, mutta sen yhtenä merkittävänä osana on työntekijän yksilön fyysisen työkyvyn, terveyden ja voimavarojen kehittäminen esimerkiksi henkilöstöliikunnan keinoin.

Suomalaisista työnantajista suurin osa tukee jollakin tavalla henkilöstönsä liikuntaharrastusta. Liikunnan tukemisen perusajatuksena yrityksissä on työkyvyn ylläpitäminen ja työhyvinvoinnin edistäminen. Lisäksi toiminnalla pyritään esimerkiksi työilmapiirin

parantamiseen sekä tuottavuuden ja tehokkuuden kasvattamiseen. Yleisin yritysten liikuntaan antama tukimuoto on liikuntapalvelut, kuten liikuntapäivät tai itse järjestettävät kilpailut. Lähes yhtä suosittu tukimuoto on yrityksen tarjoamat liikuntasetelit yrityksen henkilöstölle. Henkilöstöliikunnan tulevaisuus nähdään valoisana ja valtaosa työnantajista aikoo joko kasvattaa tai ainakin pitää toimintaan panostamansa eurojen määrän samana kuin aikaisemmin.

Henkilöstöliikunnan toimintaa kuitenkin pitää tulevaisuudessa tehostaa, mikäli sen avulla halutaan saavuttaa edellä mainittuja merkittäviä kustannussäästöjä ja toiminnan tehostumista. Yhtenä keinona tehostamiseen ja liikuntainvestointien kohdistettavuuden parantamiseen voidaan ajatella sellaisen pitkäkestoisemman liikuntahankkeen toteuttamista yrityksissä, jossa toiminta lähtee liikkeelle terveystarkastuksesta ja kuntotestauksesta saatavien tulosten perusteella. Tällä tavalla asiakkaan henkilöstön tarpeita vastaaviksi laadittuun ohjelmaan on todennäköisesti osallistujat helpompi sitouttaa. Ohjelmassa keskeistä on tarjota erilaista neuvontaa ja ohjausta koko hankkeen keston ajan. Tämän lisäksi hankkeen etenemisen seuranta on onnistumisen kannalta tärkeässä roolissa. Myös erilaiset henkilöstölle tarjottavat kannustimet tai kilpailut ovat hankkeeseen sitoutumisen kannalta tärkeitä.

Toimeksiantajan markkina-alueella liikunta-alan kilpailu on kovaa ja monet kilpailijat tarjoavat myös yritysliikuntaan suunnattuja palveluita. Kuitenkin toimeksiantajalla on halutessaan mahdollisuus menestyä tässä kilpailussa tarjoamalla asiakasyrityksille persoonallisempi ja joustavampi keino työhyvinvoinnin parantamiseen henkilöstöliikunnan keinoin. Kilpailussa menestyminen vaatii määrätietoista toteutussuunnitelmaa, aktiivista myyntityötä sekä lisää aktiivista verkottumista eri palveluntarjoajien kanssa.

8.3 Työn arviointi

Opinnäytetyöhön koottiin hyvin yhteen olemassa olevia selvityksiä ja tutkimuksia sairauspoissaolojen vaikutuksista sekä työhyvinvoinnin ja henkilöstöliikunnan merkityksestä ja tulevaisuudesta. Tämän yhteenvedon pohjalta laadittiin ensimmäinen versio tarjottavasta työhyvinvointia parantavasta palvelupaketista. Tämän jälkeen tätä palvelupakettia esiteltiin mahdollisille asiakasyrityksille. Näissä esittelytilanteissa tehtyjen haastattelujen avulla saatiin arvokasta tietoa palvelun jatkokehittämisen tueksi.

Tehty selvitys mielestäni antaa pienelle yritykselle jatkoa varten päätöksentekoon tukea ja helpottaa palvelun jatkokehitystä sekä palvelupaketin myynnin aloittamisessa. Selvityksen tasoa heikentää se, että projektin aikana ei saatu hankittua oikeaa asiakasyritystä, jonka kanssa varsinaista palvelupaketin toimivuutta olisi voitu käytännössä testata. Tähän syynä oli selvityksen tekijän päätoiminen työskentely muussa tehtävässä ja osaltaan myös projektin aikana toimeksiantajan liiketoiminnassa muuttunut tilanne ja tästä johnutun projektiin käytettävien aikaresurssien pienuus.

Työn lähtötarkoituksessa mukana ollut mahdollisen työterveysyhteistyökumppanin mukaan saaminen ei onnistunut tämän selvitystyön aikana. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että eikö ajatusta yhteistyöstä kannata pitää vireillä. Aktiivinen verkottuminen ja tutustuminen työterveystoimijoiden kanssa voi tulevaisuudessa tuoda hyviä liiketoiminnallisia mahdollisuuksia ja kilpailuetua toimeksiantajalle.

Opinnäytetyössä prosessina kuvattiin tapa tehdä asioita, joka paljon nopeutettuna toimii mainiosti erilaisissa yrityksissä tapana kehittää toimintaa. Kannustan toimeksiantajaa heti idean saatuaan jatkossakin tutustumaan helposti asiasta saatavaan taustatietoon. Saadun taustatiedon perusteella kannattaa tehdä mahdollisimman nopeasti karkea suunnitelma asiasta ja pyrkiä välittömästi esittelemään se mahdolliselle asiakkaalle. Saatujen asiakkaan kommenttien perusteella ideaa voi täydentää, ja sen jälkeen lähteä tarjoamaan sitä aktiivisella otteella valikoidulle kohderyhmälle. Konsepti on toimiva, ja sitä tukee vielä tapa, jossa yritys seuraa säännöllisesti alueen kilpailijoiden toimintaa. Mikäli näin toteutettua ja testattua tuotetta tai palvelua ei saada jostain syystä myytyä, niin sen kehityskustannukset ovat olleet minimaaliset ja yrityksen taloudellinen riski on olematon. Mahdollisuudet löytää tällä tavalla ideoiden joukosta kultajyvä on sen sijaan erittäin iso.

LÄHTEET

Aamulehti, 17.10.2014. Viisi kuntaa kisaa kuntoilemalla Pirkanmaalla. Tampere: Alma Media Oy.

Aamulehti, 22.10.2014. Treenaa sinäkin kuin ammattilainen. Tampere: Alma Media Oy.

Dextra, Työterveys- ja työhyvinvointipalvelut. Dextra.fi. Luettu 7.5.2014.

<http://www.dextra.fi/tyoterveys/tyoterveys-ja-tyohyvinvointipalvelut>

Domainkeskus.com. Domainhaku ja rekisteröinti. Domainkeskus.com. Luettu 20.10.2014.

<https://www.domainkeskus.com/>

Firstbeat.fi. Firstbeat hyvinvointianalyysi. Luettu 6.10.2014.

<http://www.firstbeat.fi/fi/tyo-ja-hyvinvointi>

Grénman, M., Räikkönen, J., Wilska, T-A. 2014. Wellness – Elämyksellinen hyvinvointikulutus haasteena kaupalle ja palveluliiketoiminnalle. Kulutustutkimus. net. Luettu 11.10.2014.

http://www.kulutustutkimus.net/nyt/wp-content/uploads/2014/09/4_Greenman-ym.pdf

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Helander, N., Kujala, J., Lainema, K., Pennanen, M. Avaimia asiakasläheisyyteen. Uudistuva verkostomainen palveluliiketoiminta. 2013. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

Helsilä, M., Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Henkilöstöliikuntabarometri 2012. Suomen kuntoliikuntaliitto Ry. 2012. Luettu 18.2.2014.

http://www.sport.fi/system/resources/W1siZiIsIjIwMTMvMTAvMjQvMTNfMTRfMDJfODg2X0hlbmtpbG9zdG9saWlrdW50YWJhcm9tZXRYaV8wMTA2MTJfZXNpdGUucGRmIldHenkilostoliikuntabarometri_010612_esite.pdf

Helsingin Sanomat, 4.8.2014. Virkistysrahaa jää käyttämättä miljoonia euroja. Helsinki: Sanoma Osakeyhtiö.

Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Hirsijärvi, S., Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsijärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tuki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosa-
keyhtiö Tammi

Hirvonen, S. Slideshare ja esitysten jakaminen. Slideshare.net. Luettu: 22.10.2014.
<http://www.slideshare.net/sirkkulaine/ohjeita-slideshare-palvelun-kyttnottoon>

Kauppalehti, 20.8.2014. Kuntosalibisneksen syke ei sammu. Helsinki: Alma Media Oy.

Kess, K., Seppänen, E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo:
Edita Publishing Oy.

Kesti, M. 2007. Huipputuottava organisaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koski, T., Virtanen, M. 2005. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu:
Otava.

Lindberg, T., Raiskio, J., Kolu, M. 2014. Huipulla. Toisin tekemisen tiivis oppimäärä.
Tampere: Vapaa Pudotus Oy (eKirja)

Liikuntakeskus Actic yrityksille 2014. Actic.fi. Luettu 7.9.2014.
<http://www.actic.fi/yrityksille/tarjontamme/>

Liikuntakeskus Ateena Kalevan palvelut 2014. Liikuntakeskusateena.fi. Luettu
11.2.2014. http://www.liikuntakeskusateena.fi/palvelut_kaleva

Liikuntakeskus Fressi yrityspalvelut 2014. Fressi.fi. Luettu 5.9.2014.
<http://yrityspalvelut.fressi.fi/ratkaisut/> sekä [http://yrityspalvelut.fressi.fi/ratkaisut/fressi-
valmentaa/yritystrainer/](http://yrityspalvelut.fressi.fi/ratkaisut/fressi-valmentaa/yritystrainer/)

Liikuntakeskus GOGO yrityspalvelut 2014. Gogo.fi. Luettu 6.9.2014.
<http://gogo.fi/jasenille/yrityspalvelut>

Liikuntakeskus SATSElixia yrityspalvelut 2014. Sats.fi. Luettu: 5.9.2014.
<http://www.sats.fi/yrityksille/> sekä [http://www.sats.fi/yrityksille/Mita-teemme-Mita-
tarjoamme/](http://www.sats.fi/yrityksille/Mita-teemme-Mita-tarjoamme/)

Mehiläinen Oy, Työhyvinvointipalvelut yrityksille. Mehiläinen.fi. Luettu 7.5.2014.
<http://www.mehilainen.fi/yrityksille/ty%C3%B6hyvinvointi?loc=40>

Neilimo, K., & kirjoittajat. 2010. Suomalainen johtaja – huoju, heilu, ole terästä!. Tampere: Traff Finland Oy.

Ojasalo, J., Ojasalo, K. 2010. B-toB-palvelujen markkinointi. Helsinki: WSOYpro Oy

Omasali.fi. Yrityssalit. Luettu 6.9.2014. <http://omasali.fi/kuntosalit/yrityssalit/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Otala, K., Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Juva: WS Bookwell.

Parantainen, J. 2007. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Tuotteistaminen. Helsinki: Talentum.

Parvinen, P. Myyntipsykologia. 2013. Näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo.

Polarloop.com. Polar aktiivisuuden seuranta. 2014. Luettu: 6.10.2014.

<http://www.polarloop.com/fi/use.php>

Poltesali.fi. TYHY. Luettu 6.9.2014. <http://www.poltesali.fi/lisapalvelut/tyhy/>

Pudotus.fi. Canvas by Vapaa pudotus - Onnistunut liiketoimintamalli. Luettu: 6.3.2014. <http://www.pudotus.fi/2013/10/canvas-vapaa-pudotus/>

Rubanovitsch, M., Aalto, E., Hagqvist, A. 2011. Bisnesatleetti: miten pääsen 8 tunnin työkuuntoon?. Helsinki: Johtajatiimi.

Rubanovitsch, M., Aalto, E. 2007. Myy enemmän. Myy paremmin. Helsinki: WSOY-Pro

Ruusuvuori, J., Tiittula, L. 2005. Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Jyväskylä: Vastapaino.

Seuri, M., Suominen, R. 2010. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY.

Tekes. 2010. Palveluliiketoiminnan sanasto. Julkaisut. Luettu 20.3.2014.

http://www.tekes.fi/Julkaisut/palveluliiketoim_sanasto.pdf

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Työ- ja elinkeinoministeriö. Liikuntaliiketoiminnan ekosysteemin muutokset. Tem.fi/julkaisut. Luettu: 9.9.2014.

http://www.tem.fi/files/40524/TEMrap_20_2014_web_03072014.pdf

Työaika katsaus. Työajat ja poissaolot EK:n jäsenyrityksissä vuonna 2012. 2012. Elinkeinoelämän keskusliitto. Julkaisut. Luettu: 11.2.2014

<http://ek.fi/wp-content/uploads/Ty%C3%B6aika katsaus-2012.pdf>

Työterveyshuolto pienyrityksissä. Työterveyslaitos. 2014. ttl.fi. Luettu: 14.5.2014.

http://www.ttl.fi/fi/toimialat/pienyritykset/yrittajan_tehtavat/tyoterveyshuolto/sivut/default.aspx

Työterveyspalvelu Viisari. Tthviisari.fi. Luettu 7.5.2014.

<http://www.tthviisari.fi/palvelut/>

Vilkka, H., Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Välimaa, V., Kankkunen, M., Lagerroos, O., Lehtinen, M. 1994. Tuotekehitys. Asiakas-
tarpeesta tuotteeksi. Helsinki: Painatuskeskus Oy.

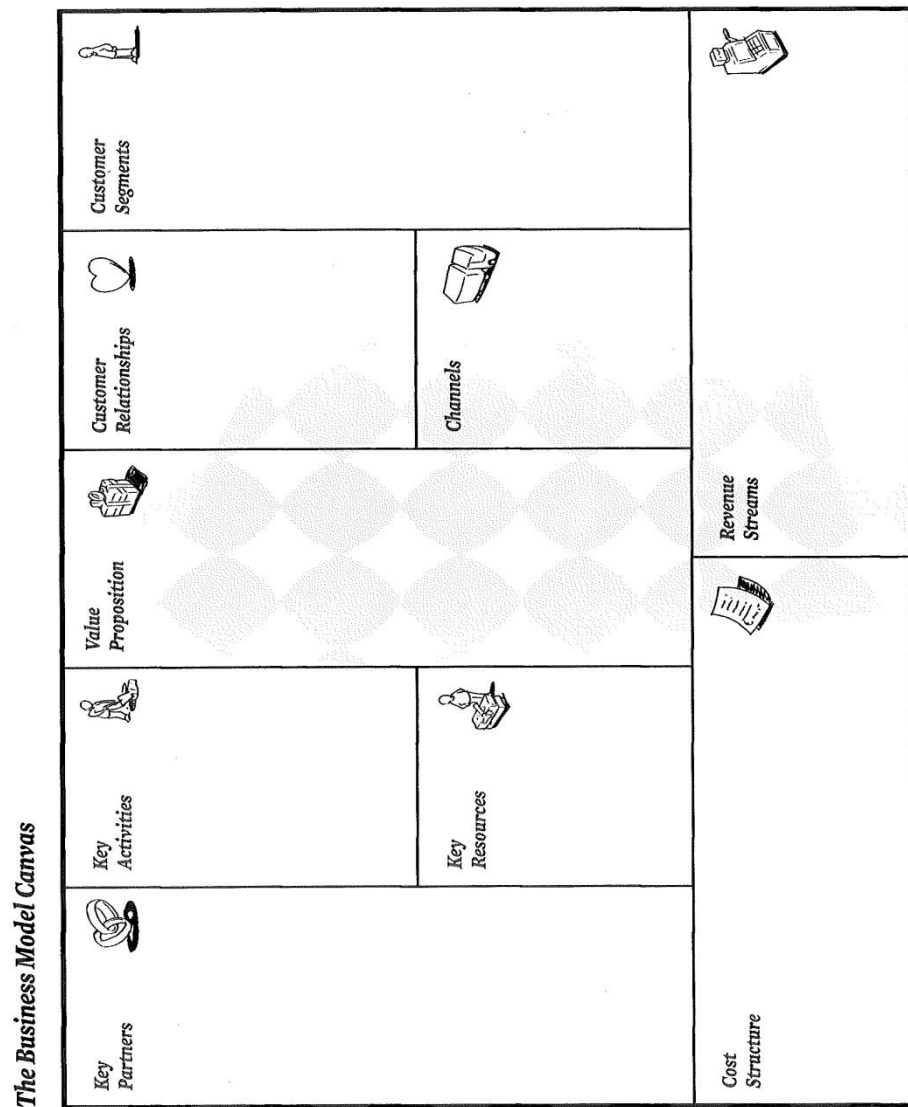
Wikipedia.fi. SlideShare. Luettu 22.10.2014.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/SlideShare>

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas?. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

LIITTEET

Liite 1. The Business Model Canvas (BMC) (Osterwalder & Pigneur 2010, 44.)



For a large poster-size version of The Business Model Canvas, visit www.businessmodelgeneration.com.